

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

**GRAZIELLA REJANE DALL'INHA**

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS E DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
SOBRE O ABSENTEÍSMO E A ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

**FLORIANÓPOLIS  
2006**

**GRAZIELLA REJANE DALL'INHA**

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS E DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
SOBRE O ABSENTEÍSMO E A ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Engenharia de  
Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós Graduação em Engenharia de  
Produção. Área de Concentração em Gestão da  
Qualidade e Produtividade.**

**Orientador: Dr. Alejandro Martins Rodriguez.**

**FLORIANÓPOLIS  
2006**

**GRAZIELLA REJANE DALL'INHA**

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS E DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS  
SOBRE O ABSENTEÍSMO E A ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de concentração em Gestão da Qualidade e Produtividade) e aprovada na sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso**

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

---

**Prof. Alejandro Martins Rodriguez, Dr.  
Orientador**

---

**Profa. Andrea Valéria Steil, Dra.  
Membro**

---

**Profa. Silvana Pezzi, Dra.  
Membro**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me iluminar durante toda a vida, dando-me força em momentos de dificuldade e fraqueza, e principalmente, ajudando-me a levantar e superar os obstáculos a cada queda.

Aos meus pais, Ivonir e Sandra, sempre agradecerei, por tudo o que são e representam na minha vida.

Ao Amauri, pela sua existência em minha vida.

Ao Prof. Alejandro.

À Andréa Steil, que fez toda a diferença nesta caminhada. Uma pessoa que admiro profissional e pessoalmente.

Ao Prof. Barcia, pela oportunidade deste mestrado.

À Rita que sempre foi prestativa e atenciosa em todos os momentos que precisei dela.

Ao Gean Loureiro, pela força de sempre.

E a todos que, direta ou indiretamente, e de forma especial colaboraram comigo para vencer mais uma etapa da minha vida.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Departamentos e funções.....	51
<b>Quadro 2:</b> Cargos e salários.....	53
<b>Quadro 3:</b> Faixa etária por departamento.....	54
<b>Quadro 4:</b> Índice de absenteísmo de 2000 a 2003.....	57
<b>Quadro 5:</b> Índice de rotatividade de 2000 a 2003.....	59
<b>Quadro 6:</b> Índice de rotatividade.....	61
<b>Quadro 7:</b> Índice de absenteísmo.....	61
<b>Quadro 8:</b> Demonstração da rotatividade de demissão x rotatividade geral x absenteísmo .....	62
<b>Quadro 9:</b> Plano de controle do absenteísmo .....	69
<b>Quadro 10:</b> Plano de controle da rotatividade .....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Demonstração do absenteísmo por semestre de 2000 a 2003 .....	58
<b>Gráfico 2:</b> Demonstração do índice de absenteísmo x índice de rotatividade de 2000 a 2003.....	60

## **LISTA DE SIGLAS**

**RH** – Recursos Humanos

**CCQ** – Círculos de Controle de Qualidade

**EPI** – Equipamento de Proteção Individual

**EPC** – Equipamento de Proteção Coletiva

**PIB** – Produto Interno Bruto

**T&D** – Treinamento e Desenvolvimento

**LTCAT** – Laudo Técnico de condições Ambientais de Trabalho

**PCMSO** – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

**PPRA** – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

**FGTS** – Fundo de Garantia por tempo de serviço

**INSS** – Instituto Nacional de Seguridade Social

**ISO** - International Standard Organization

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>12</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Tema e Problema.....	13
1.2 Objetivos .....	14
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Estrutura do Trabalho .....	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Evolução da Área de Recursos Humanos.....	18
2.1.1 Recursos Humanos e a Tecnologia .....	20
2.2 Práticas de Recursos Humanos.....	22
2.3 Absenteísmo.....	26
2.4 Rotatividade.....	30
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>35</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa .....	35
3.1.1 Abordagem Qualitativa e Quantitativa.....	35
3.2 Tipo de Pesquisa.....	36
3.2.1 Meios.....	36
3.2.2 Fins.....	37
3.2.3 Tipos de Dados .....	37
3.2.4 Instrumentos de Coleta de Dados .....	38
3.3 Técnicas de Análise de Dados .....	39
3.4 Definição Constitutiva das Variáveis.....	39



3.4.1 Rotatividade .....	39
3.4.2 Absenteísmo .....	40
3.4.3 Política Salarial.....	40
3.4.4 Política de Benefícios .....	40
3.4.5 Oportunidade de Progresso .....	40
3.4.6 Condições Ambientais de Trabalho.....	41
3.4.7 Faixa Etária .....	41
3.4.8 Treinamento .....	41
3.4.9 Seleção de Pessoal.....	41
<b>3.5 Definição Operacional das Variáveis.....</b>	<b>42</b>
3.5.1 Rotatividade .....	42
3.5.2 Absenteísmo .....	42
3.5.3 Política Salarial.....	43
3.5.4 Política de Benefícios .....	43
3.5.5 Oportunidade de Progresso .....	43
3.5.6 Condições Ambientais de Trabalho.....	43
3.5.7 Faixa Etária .....	44
3.5.8 Treinamento .....	44
3.5.9 Seleção de Pessoal.....	44
<b>3.6 Limitações da Pesquisa.....</b>	<b>44</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Caracterização da Empresa.....</b>	<b>46</b>
<b>5. DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Descrição do Funcionamento das Variáveis .....</b>	<b>52</b>
5.1.1 Política Salarial.....	52
5.1.2 Política de Benefícios .....	53

5.1.3 Oportunidade de Progresso .....	53
5.1.4 Condições Ambientais de Trabalho.....	54
5.1.5 Faixa Etária .....	54
5.1.6 Treinamento .....	54
5.1.7 Seleção de Pessoal.....	55
<b>5.2 Dados do Absenteísmo.....</b>	<b>57</b>
<b>5.3 Dados da Rotatividade.....</b>	<b>59</b>
<b>5.4 Rotatividade x Absenteísmo .....</b>	<b>60</b>
5.4.1 Índice de Rotatividade .....	61
5.4.2 Índice de Absenteísmo .....	61
<b>5.5 Quanto à política salarial .....</b>	<b>63</b>
<b>5.6 Quanto à política de benefícios .....</b>	<b>64</b>
<b>5.7 Quanto à oportunidade de progresso .....</b>	<b>64</b>
<b>5.8 Quanto às condições ambientais de trabalho .....</b>	<b>65</b>
<b>5.9 Quanto à faixa etária .....</b>	<b>65</b>
<b>5.10 Quanto à política de Treinamento.....</b>	<b>66</b>
<b>5.11 Quanto à política de seleção de pessoal.....</b>	<b>66</b>
<b>5.12 Plano de controle do absenteísmo e da rotatividade.....</b>	<b>68</b>
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>71</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>85</b>

## RESUMO

DALL'INHA, Graziella Rejane. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso.** 2006. XXXf. **Dissertação...** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2006.

O presente trabalho teve como principal objetivo realizar um estudo sobre o absenteísmo e a rotatividade e suas influências numa empresa de engenharia, abordados por meio das práticas e políticas de recursos humanos. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa dos fatos. Os meios de investigação utilizados neste trabalho foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Com relação aos fins, este trabalho foi caracterizado como descritivo. Os dados para a realização deste estudo foram obtidos tanto de forma direta como indireta. Diretamente, a coleta deu-se por entrevistas semi-estruturadas junto à chefia e a funcionários da empresa estudada. Indiretamente, os dados foram coletados em documentos legais da referida empresa e de diversas publicações pertinentes à pesquisa. O estudo demonstrou a importância das políticas e das práticas de RH para a redução do absenteísmo e da rotatividade; revelou os principais impactos na empresa provocados pelos altos índices de rotatividade e absenteísmo e pela falta de controle dela sobre estes; além de apresentar um plano de proposta para o controle destes indicadores. Identificados os aspectos avaliados, tanto na prática como na literatura pesquisada, foram caracterizadas as etapas e as atividades do processo, identificados os aspectos e avaliados os impactos na empresa decorrentes do estudo em questão. Dentro desse contexto, verificou-se a possibilidade de trabalhar estas variáveis que influenciam negativamente dentro da empresa, já que esta demonstrou certa facilidade e abertura para o trabalho de novas idéias, implantação de benefícios, etc.

**Palavras-chave:** Absenteísmo, Rotatividade, Empresa.

## **ABSTRACT**

DALL'INHA, Graziella Rejane. **The influence of human resources practices and policies over the absenteeism and turnover: a case study.** 2006. XXXf. **Thesis...** (Master in Industrial Engineering) – Industrial Engineering Graduation Program, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

The present work had as its main objective conducting a study about absenteeism and turnover and their influence in an engineering company, approached by means of human resources practices and policies. It is a case study that has utilized both qualitative and quantitative approach of the facts. The investigation methods used in this work were bibliographical and field research. Concerning its objectives, the work has been characterized as descriptive. Data for this work have been obtained in both direct and indirect way. Directly, collection of data was done semi-structured interviews with bosses and employees at the studied company. Indirectly, data were obtained in legal documents of the referred company as well as several publications concerning the research. The study has demonstrated the importance of Human Resources policies and practices to the reduction of absenteeism and turnover; it has also revealed the main impacts of high turnover and absenteeism levels on the company by the lack of control it generates; besides, it presents a plan of action to control those figures. The results of this research have proven goals previously established were reached. Evaluated aspects identified, as much in practice as in researched literature stages and activities of the process were characterized, aspects were identified, and impacts to the company evaluated. Inside this context, it was verified the possibility of working those variables that negatively influence the company, for it has demonstrated certain ability and overture to work with new ideas, implanting benefits, etc.

**Key words:** Absenteeism, turnover, company.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Um dos grandes desafios das empresas, sempre foi atrair e manter profissionais qualificados e com a competitividade acirrada atrair e manter os mesmos está cada vez difícil. Para aquelas que querem permanecer auto-sustentadas no mercado, o trabalho voltado para o combate dos fatores absenteísmo e rotatividade é de grande importância. Haja vista a relação evidente entre esses fatores e a baixa qualidade dos serviços prestados nos diferentes ramos de produção.

Na área da construção e edificação civil, a realidade não é diferente. De modo geral, as condições de trabalho são ruins e os indicadores sociais negativos. Há registros de elevados índices de acidentes; baixos padrões salariais (justificados pelas empresas como decorrentes do despreparo e da baixa produtividade do trabalhador); rotatividade e absenteísmo elevados (justificados pelo trabalhador como decorrentes da insalubridade, níveis salariais insuficientes e organização do trabalho inadequada). (LIMA, 1995).

De um lado, o empregador critica a baixa qualificação dos empregados. De outro, os empregados reclamam da falta de preocupação do empregador para com eles. Esta situação resulta em impasse, e é o objeto do estudo de caso que proponho neste trabalho. É importante ressaltar que estes problemas vêm de longa data e, muitas vezes, passam despercebidos ou, simplesmente, não há tempo ou mesmo dados para estudá-los.

A opção por estudar uma empresa da área de engenharia deve-se ao fato de tais índices serem altos nesse campo. A escolha das variáveis (política salarial; política de benefícios; oportunidade de progresso; condições de ambiente de trabalho; faixa etária; treinamento e seleção de pessoal), para análise, deve-se ao fato de serem as mais citadas nas pesquisas de campo e bibliográfica (CHIAVENATO, 1995), e mais, por serem as práticas mais observadas durante o estudo, na empresa escolhida. Esta constatação derivou de entrevistas e estudos realizados, levando em consideração as políticas e as práticas de recursos

humanos. Mesmo com poucos estudos sobre este assunto, o tema é fundamental e dá início a esta pesquisa que foi regida pela seguinte pergunta:

Existe relação entre as políticas e as práticas de RH e os índices de rotatividade e absenteísmo na empresa?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho será investigar a relação entre as políticas e as práticas de RH e os índices de rotatividade e absenteísmo na empresa “E” da área de engenharia elétrica.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, alguns objetivos específicos foram traçados para este trabalho, tais como:

Identificar e caracterizar as práticas e políticas de recursos humanos;

Demonstrar os índices de absenteísmo e de rotatividade no período escolhido para este estudo (de 2000 a 2003);

Analisar as influências das práticas e políticas de recursos humanos nas causas do absenteísmo e da rotatividade;

Sugerir estratégias que ajudem a diminuir os índices de absenteísmo e de rotatividade

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, as empresas vêm passando por vários processos de modernização e globalização. As organizações não enfrentam limites de exposição e, por isso, a preocupação com sua imagem é latente. A partir da preocupação em manter a qualidade de seus produtos, serviços, mão-de-obra, e atendimento, tornou-se necessário observar e investigar os motivos pelos quais esses problemas vêm se apresentando. O porquê de os serviços não estarem conforme o desejado e a

qualidade não ser alcançada. Além de detectar falhas nos produtos ou serviços oferecidos são verificados problemas também com os próprios funcionários que por algum motivo começam a manifestar suas insatisfações através das ausências com maior frequência no trabalho, bem como, o aumento da rotatividade na empresa. E se tratando de rotatividade, as suas prováveis causas são: instabilidade econômica; desregulamentação ou melhoria de desempenho de determinados setores; crescimento econômico e expansão internacional do mercado brasileiro; mudanças tecnológicas e de modelos de gestão; agilidade da concorrência e perda de mercado; insucesso dos negócios; ambiente e imagem organizacional; falta de diretrizes da empresa; liderança; rotina sem desafios; além de salário e falta de conhecimento, segundo Pomi (2005). O absenteísmo acontece, segundo Salma Ribeiro Regatieri, (apud BISPO, 2002) gerente de desenvolvimento Humano da Casa Verde, empresa paulista que atua no ramo de móveis, são: insatisfação no trabalho, alcoolismo, falta de liderança ou supervisão, problemas domésticos, doenças, entre outros fatores de grande impacto, interna e externamente à empresa.

A competitividade do mercado também pressiona as organizações a adquirir uma nova consciência com relação às práticas administrativas e às práticas de recursos humanos (RH). A adoção de uma postura diferente, principalmente com o empregado, que é o fator principal da ocorrência do absenteísmo e da rotatividade, demonstra a maturidade da empresa no mercado competitivo.

Para Pomi (2005) a alta rotatividade é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Ela impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais faltas e rodízio de funcionários. O referente autor diz ainda que a gestão da rotatividade é fundamental para todas as empresas, pois a rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. As pessoas como ativos essenciais são os diferenciadores de qualquer negócio, portanto devem ser geridas, assim como devem ser geridos todos os demais ativos. O elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

A ausência temporária do trabalho, absenteísmo, além de afetar o lucro e a produção das empresas, gera horas-extras, atrasos nos prazos, clientes descontentes e aumento da atividade dos outros funcionários que têm de dar a cobertura para o colega ausente (FAVA, 2005).

O número insuficiente de recursos humanos pode contribuir para elevar o índice de absenteísmo, como consequência da sobrecarga e insatisfação dos trabalhadores, desencadeando a queda da qualidade do cuidado prestado ao homem (ALVES, 1995).

As faltas ao trabalho acarretam problemas na organização, prejudicam-no e indicam a existência de problemas relacionados às condições de saúde. Este caso, foi motivação para um hospital universitário desenvolver um estudo, voltado para esta questão, na área da enfermagem (MARZIALE e SILVA, 2000).

É necessário verificar as causas e as consequências do absenteísmo e da rotatividade para a empresa, bem como, analisar e apurar os dados pesquisados que possam explicar a influência destes altos índices no dia-a-dia dela.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação de mestrado é apresentada em oito capítulos. No primeiro, é apresentada a introdução do trabalho, parte em que são contextualizados o tema e o problema, juntamente com os objetivos e a justificativa da pesquisa. Nesse capítulo, demonstra-se a importância do estudo do absenteísmo e da rotatividade nas organizações e apresenta-se a problemática encontrada pelo pesquisador.

No capítulo 2, a fundamentação teórica da pesquisa é dividida em quatro seções. Na primeira, são feitas algumas considerações sobre a evolução da área de recursos humanos, destacando-se a necessidade desta área e alguns fatos que marcaram a evolução dela. Em seguida, é feito um breve relato das práticas de RH (necessidade, importância e finalidade, dentro de uma organização). Na terceira seção, o absenteísmo é conceituado e classificado. Na quarta, são abordados os conceitos, causas e consequências, da rotatividade.



No capítulo 3, a metodologia utilizada na pesquisa é relatada, descrevendo-se as técnicas de coleta e análise dos dados.

No capítulo 4, encontra-se a apresentação da empresa.

No capítulo 5, são feitas as descrições das variáveis e a análise dos dados. Nessa fase da pesquisa, é apresentada a descrição do funcionamento das variáveis estudadas. Posteriormente, apresentados os dados do absenteísmo, das ausências, também, os dados da rotatividade e sua análise e avaliados os impactos do absenteísmo e da rotatividade na organização. É também, apresentado um plano de controle do absenteísmo e da rotatividade.

No capítulo 6, são apresentadas as conclusões da pesquisa.

Por fim, no capítulo 7, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento desta dissertação.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados estudos relacionados com o tema e o problema proposto neste trabalho. Apresentam-se as teorias relacionadas com o problema da pesquisa. Inicialmente é feita uma abordagem da evolução dos recursos humanos, bem como, da preocupação acerca das pessoas e seus problemas, dentro da organização. Por fim, são apresentados estudos mais específicos, como é o caso do absenteísmo e da rotatividade.

As faltas vêm preocupando os gestores das empresas porque se refletem diretamente na produção, na qualidade dos serviços prestados, em custos para a empresa, bem como, na relevância do quadro de pessoal para os serviços.

Cabe aos gestores identificar, estudar e pesquisar os motivos que causam estes problemas; e quais os principais fatores e como devem ser trabalhados para que não tornem a acontecer. As empresas ligadas à área da engenharia, usualmente, tendem a apresentar, nos aspectos analisados, elevados índices de faltas e rotatividade dos colaboradores. As causas são diversas e, geralmente, o absenteísmo está diretamente ligado à rotatividade e vice-versa (POMI, 2005).

O absenteísmo tem-se tornado um problema sério para as organizações e seus gestores. Suas causas estão ligadas a muitos fatores e muitas vezes, tornam difícil o gerenciamento. (NASCIMENTO, 2003).

### 2.1 EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Com a evolução da área de RH as atividades se tornaram mais complexas e abrangentes, necessitando de estudo e dedicação mais intensa por parte dos profissionais e especialistas da área. O estudo da evolução da área de RH nos dá uma visão da complexidade da área.

O movimento da Administração Científica teve origem nas experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e de Henri Fayol (1841-1925), na França.

O objetivo fundamental deste movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. O

taylorismo envolvia uma revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar a luta pela repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar esse lucro. Fayol formulou a doutrina administrativa que atribui aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, que passou a ser conhecida como fayolismo (GIL, 1994).

Henry Ford (1863-1947) também contribuiu para fundamentar a Administração Científica. Ford afirmava que, para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. Afirmava também que o trabalho deveria ser altamente especializado, cada operário realizando uma única tarefa. Além disso, propunha boa remuneração e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários.

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu a partir da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) com uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho.

Seu desenvolvimento veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Esta experiência e outras que se seguiram vieram ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção.

Assim, na década de 60, a Administração de Recursos Humanos passou a substituir as expressões utilizadas nas organizações, como: Administração de Pessoal e Relações Industriais.

Gil (1994) comenta, ainda, que a administração de Recursos Humanos surgiu também em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal.

Através de estudos sobre a valorização das relações humanas no trabalho e do colaborador em si, deram início à valorização do colaborador e das relações humanas. Temas como a comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados importantes para a Administração de Pessoal.

A princípio, as atividades da administração de pessoal eram voltadas ao bem-estar social, ao controle de pessoal, à administração salarial e ao recrutamento. O início das atividades de formação sistemática de pessoal caracterizou o período inicial da Administração de Recursos Humanos. (TOLEDO, 1988).

A importância das relações humanas passou a ser reconhecida nas organizações de maior porte e complexidade, onde as relações tendiam a ser mais impessoais e cujas conseqüências eram bastante desfavoráveis no campo da administração de pessoal.

Assim, podemos dizer que as relações humanas se constituem em um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas nelas. (GIL, 1994).

No período posterior à Segunda Guerra Mundial, houve aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Isso determinou mudanças significativas na administração de pessoal das empresas orientadas pelo enfoque legal e disciplinar, cujas atividades, até então, restringiam-se às rotinas de pessoal.

O movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50, em virtude do fortalecimento das organizações sindicais.

A partir do movimento de valorização das relações humanas no trabalho, da consciência da importância e da necessidade do colaborador é que surgiram as práticas de recursos humanos como forma de entender e ajudar o colaborador a satisfazer e a atender suas necessidades básicas e também sociais, para, a partir disso, ser ajudado por ele próprio também. (GIL, 1994).

### 2.1.1 Recursos Humanos e a Tecnologia

A tecnologia é o que rege o mundo dos negócios hoje e segundo Matikainen (2001) a área de recursos humanos é uma das maiores geradoras de informações. Através da necessidade de passar as informações aos colaboradores que muitas vezes podem estar espalhados por vários estados ou mesmo países é a internet ou até mesmo a intranet que aproximam e facilitam a comunicação, levando a mesma informação a todos os trabalhadores ao mesmo tempo e em tempo real.

A tecnologia vem agregando valores às empresas. A sua utilização vem sendo cada vez mais adotada nos processos de *e-learning*, comunicação na empresa, etc. Na área de relações humanas a tecnologia já consegue cortar custos diretos e indiretos em grande escala (MATIKAINEN, 2001). O *e-learning*, por exemplo, reduz os custos de treinamento, sendo uma ferramenta que permite que as empresas ministrem o treinamento para várias pessoas em localidades diferentes, sem precisar reunir todos os funcionários num mesmo lugar, tendo que, às vezes gastar com passagens de avião, hotel, etc. No que se refere à comunicação na empresa, a facilidade de fazer sem papel, burocracia, correio, malotes, fax, moto boys, etc. reduz muito o processo de comunicação interna, bem como, os custos internos que geralmente não são bem conhecidos, mas representam quantia significativa, e ainda as informações importantes que muitas vezes se perdem ou são deturpadas dos meios normais de comunicação (MATIKAINEN, 2001).

Ainda segundo Matikainen (2001), a tecnologia na área de recursos humanos permite ainda que as ferramentas gerenciais sejam automatizadas, fazendo com que os dados necessários para medir resultados sejam mais rápidos, seguros e permitam uma avaliação da situação em menos tempo. A tecnologia tem evitado que fatos como deixar as informações soltas, em duplicidade e que ninguém sabe onde foi parar ocorram com freqüência. Hoje, diz ainda, os dados podem ser agregados rapidamente e a resposta para combater o problema também pode ser rápida.

Roldán (2001) alerta que grandes investimentos em tecnologia não se pagavam porque as pessoas não utilizavam os sistemas. E que o desafio da tecnologia é passar de sistemas que embora funcionem. Não são utilizados para sistemas que realmente são utilizados pelas pessoas. Por isso, o fator humano deve ser considerado desde o primeiro momento do projeto, tanto nos aspectos vinculados à aceitação da mudança quanto nos vinculados à criação de capacidade para utilizar o novo. Completa ainda, que a tecnologia de hoje é muito fácil de utilizar e não apresenta limites de idade nem de conhecimento, que a barreira não está nas pessoas, a barreira está na capacidade da gerência de conseguir com que as pessoas queiram utilizar.

## 2.2 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

O trabalho é uma das fontes de satisfação de diversas necessidades humanas, como auto-realização, manutenção de relações interpessoais e sobrevivência, também, pode ser fonte de adoecimento quando apresenta fatores de risco para a saúde, contra os quais o trabalhador não dispõe de instrumental suficiente para se proteger (MURTA e TRÓCOLLI, 2004).

Nenhum negócio pode existir sem capital e sem seres humanos, e a quantidade destes recursos pode variar, mas todas as organizações devem ter ambos ou deixarão de existir. Portanto, é de extrema importância que se olhe cuidadosamente para esse capital intelectual. Os departamentos de recursos humanos responsabilizam-se pela função de atrair e empregar pessoas, bem como de capacitá-las e gerenciá-las, para que desenvolvam corretamente as atividades, evitando vários problemas. Elevado índice de absenteísmo e rotatividade constituem alguns destes problemas, logo precisam ser superados.

Como os recursos humanos são à base do esforço de qualquer empresa no sentido da melhoria, especialmente na área da qualidade, deve-se buscar a integração dos recursos humanos à empresa de forma mais ágil possível, atuando sobre os processos de recrutamento, seleção e realizando treinamentos, conforme pregam Picchi e Agopyan (1993). Os autores afirmam ainda que, nas empresas de engenharia, na área civil, mais especificamente, a construção de edifícios revela elevados índices de absenteísmo e rotatividade e que sem um programa de fixação dos recursos humanos neste tipo de empresa será muito difícil conseguir o desenvolvimento e comprometimento necessários para melhorar a qualidade.

Já em organizações do terceiro setor, que podem ser: associações comunitárias; organizações não-governamentais; instituições filantrópicas; fundações; igrejas e seitas; organizações sociais; projetos sociais desenvolvidos por empresas; sindicatos, etc, há dificuldade também em lidar com o controle de seus recursos humanos, frente a problemas como o absenteísmo, falta de pontualidade, entre outros. (TEODÓSIO, 2002).

Um estudo realizado com a proposta de descrever e analisar as práticas de gestão de recursos humanos das indústrias japonesas em atividade no Brasil

constatou que estas empresas geralmente são de porte médio, rotatividade baixa, absenteísmo médio, terceirizaram atividades, mão-de-obra desqualificada e semiquualificada. Além disso, estão voltadas ao mercado interno brasileiro; possuem empregados com escolaridade baixa, porém superior à média nacional; adotam caixas de sugestão e CCQ's como principais programas de participação; introduziram CAD e CAM, sistema que busca integrar a esfera da produção à esfera da concepção. O CAD consiste num auxílio do computador para o desenvolvimento do projeto de produtos e peças. Já o CAM, na área de processo, permite agilizar a elaboração dos programas e dos equipamentos microeletrônicos e também uma melhor articulação entre eles, garantindo a redução dos tempos improdutivos para inovarem tecnologia. A empresa tem alguma estrutura montada para treinamento dos empregados (que privilegia a capacitação para o exercício do cargo), remuneram seus empregados na média de mercado e não adotam (ou o fazem pontualmente) as principais práticas e políticas de recursos humanos recomendadas pelo "modelo japonês" (SAMPAIO, 1995).

As usuais práticas de RH que as empresa vêm adotando estão mais diretamente voltadas para o trabalhador. É a preocupação com o ser humano inserido na organização enquanto colaborador. Entretanto, em muitas delas as práticas de RH, tais como os benefícios com alimentação, médico e dentista, ainda continuam as mesmas. Por outro lado, as empresas têm inovado bastante, incluindo novas práticas de RH, tais como cursos de inglês, aulas de teatro, fisioterapia, etc. É o caso de diversas empresas, como a Spoletto, onde a preocupação com os recursos humanos fez com que ganhasse o prêmio "As melhores práticas em Recursos Humanos". A escolha da premiada foi feita pela equipe de redação da Revista Franquia & Cia e por dois profissionais de RH, especializados na área. (VALENTE 2003).

Segundo Valente (2003), a preocupação com os recursos humanos faz parte da cultura da empresa. Nesse sentido, a Spoletto implementou aulas de teatro e cursos de inglês, pensando em cultivar o aprimoramento no atendimento aos clientes e no desempenho das atividades.

A Tóquio Marine Seguradora, maior empresa do setor no Japão e sétima no mundo, ganhou o prêmio "Destaque RH 2004" da Gestão e RH Editora. A empresa

ganhou, também, o prêmio “Melhores empresas para se trabalhar” da Revista Exame e Você/SA em 2003 e 2004. Segundo Carlos Fernandes da Silva, analista de RH da empresa, em entrevista a repórter Micheletti (2005) as mudanças ocorridas no RH foram às causas da conquista do prêmio. Entre as diversas mudanças, foram desenvolvidas políticas de RH baseadas em ferramentas estratégicas, como a avaliação de desempenho 360º e metas estruturadas no *Balanced Scorecard*. A empresa sempre se preocupou com a qualidade de vida de seus colaboradores, oferecendo práticas de RH, como médicos, dentista, fisioterapeuta, sem custo e para todos; café da manhã; sala integrada de jogos, TV, programa de ginástica laboral e massagem. Quanto à remuneração, disse não ser “agressiva”, mas que o salário é bem satisfatório. Em 2003, a empresa investiu aproximadamente R\$ 200.000,00 em treinamento. Disse ainda que a rotatividade em 2003 foi de 27,9%, decorrente principalmente dos avanços tecnológicos.

As práticas de RH têm uma grande contribuição no que concerne à rotatividade. Pesquisas realizadas em diferentes empresas indicam que o pagamento de benefícios também reduz a rotatividade. Outra prática de recursos humanos citada como necessária é a monitoração próxima dos empregados, que reduz o controle e aumenta as demandas de trabalho (SHAW et al., 1998).

As políticas de Recursos Humanos (RH), segundo Chiavenato (1995), podem estar contribuindo para a redução dos índices de absenteísmo e de rotatividade e para a produtividade do profissional, melhorando a qualidade de vida no trabalho do colaborador.

Chiavenato (1999) coloca ainda, que através dos seguintes procedimentos podemos avaliar o funcionamento da política de recursos humanos. São eles:

- Recrutamento e seleção;
- Integração pessoal do recém-admitido;
- Remuneração;
- Benefícios sociais;
- Treinamento;
- Movimentação planejada de pessoal (plano de carreira);
- Higiene e segurança do trabalho;
- Manutenção de disciplina e expediente;



- Relacionamento formal e informal com os empregados;
- Avaliação do desempenho e
- Relações trabalhistas.

Na Toshiba Corporation, as políticas de RH são a força mais poderosa da matriz, situada no Japão, para impor os objetivos organizacionais, tais como recrutamento e seleção, treinamento, salário, etc (MELO e BULHÕES, 1998).

Joffe (2005) comenta que qualquer enquête que se faça, mostrará que funcionários estressados e pressionados a cumprirem metas poderiam explicar o aumento da rotatividade da mão-de-obra.

A nova filosofia adotada na rede Mundo Verde, maior franquia de produtos naturais, esotéricos e dietéticos da América Latina é a valorização do ser humano. (JOFFE, 2005).

Para Pomi (2005), a análise da rotatividade pode, por exemplo, influenciar a reformulação da política de RH das organizações, pois a rotatividade pode estar relacionada diretamente às funções, às atribuições de RH, etc, como a deficiência nas contratações, falta de conhecimento e encaminhamento quanto às insatisfações com as lideranças, falta de investimento em T & D, falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos, entre outros.

A entrevista de desligamento também constitui um dos principais meios de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos, desenvolvida pela organização. Costuma ainda ser o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal.

## 2.3 ABSENTEÍSMO

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (1997) define absenteísmo como incapacidade temporária, prolongada ou permanente para trabalhar, em resultado de doença ou de enfermidade.

Já, o absenteísmo trabalhista é o não cumprimento, por parte do trabalhador, da jornada trabalhista, tanto por atrasar sua entrada ou adiantar sua saída diária, como por não fazer o trabalho numa jornada completa ou em várias. Assim, o absenteísmo trabalhista implica, necessariamente, em ausência do trabalhador, e independe da justificativa para ela. O absenteísmo trabalhista é definido, neste trabalho, também como: “toda a ausência de uma pessoa do seu posto de trabalho, nas horas que correspondam a um dia de trabalho, dentro da jornada legal de trabalho”. Quer dizer, a ausência nas férias ou em dias festivos não é absenteísmo. (MALLADA, 1996).

Partindo-se da premissa de que é através do trabalho desenvolvido pelas pessoas, que se alcançam os resultados propostos pela empresa, entende-se que o absenteísmo é, essencialmente, um problema de gestão, cabendo à gerência o acompanhamento e o monitoramento da assiduidade de seus trabalhadores. Existem as ausências previstas e as não-previstas. As previstas são aquelas de direito do trabalhador, podendo ser planejadas com antecedência, como férias, folgas e feriados. As não previstas são as que, efetivamente, caracterizam o absenteísmo, pois seu caráter é imprevisível. São exemplos dessa prática as faltas abonadas e injustificadas, licenças médicas, licença maternidade e paternidade, acidente de trabalho e outras licenças amparadas por Lei. (NASCIMENTO, 2003).

O absenteísmo é classificado em legal ou involuntário, quando se caracteriza por um custo para a empresa, porque o trabalhador, em tais circunstâncias, continua a receber a sua remuneração. (MALLADA, 1996). É o que se poderia denominar *absenteísmo retribuído* e compreende os seguintes itens:

- Maternidade e adoção de menores de 5 anos;
- Doença normal;
- Acidente de trabalho;
- Licenças legais e

- Doença profissional.

Um estudo realizado com profissionais de enfermagem, relativo ao absenteísmo por doença, afirma que existe relação entre afastamento e vínculo empregatício. Neste estudo, a estabilidade no emprego é um fator agravante do absenteísmo, uma vez que, pela estabilidade, muitos empregados sentem-se mais propensos a faltarem ao trabalho por qualquer motivo, diferente de outros trabalhadores que, por serem contratados, temem pela perda do trabalho. A idade também foi observada e implica o aumento do índice de afastamento. Este fato é consequência da política governamental de empresas públicas, que não realiza concursos públicos para contratação de novas pessoas, quando se faz necessário (REIS et al., 2003).

O estudo também revelou que o afastamento de homens jovens é maior que o dos mais velhos. As mulheres, por sua vez, também se afastam mais que os homens. As taxas dos afastamentos de curta duração (de até sete dias), eram mais elevadas em homens, enquanto que nos de longa duração (maiores que sete dias) eram das mulheres (REIS et al, 2003).

Segundo a Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes (2000), a segunda causa de afastamento do trabalho, no Brasil, é uma doença ocupacional: as afecções músculo-esquelético relacionadas ao trabalho, que têm acometido principalmente bancários, metalúrgicos, digitadores, operadores de *telemarketing*, secretárias e jornalistas. As doenças ocupacionais têm tido alta incidência e levado à diminuição de produtividade, ao aumento de indenizações e demandas judiciais contra empregadores (ONG, 1994), além de prejuízos para a qualidade de vida do trabalhador.

Durão (1987) explica que múltiplos fatores de risco podem causar doenças ocupacionais, sejam físicos (por exemplo, excesso de ruídos), químicos (por exemplo, gases poluentes), biológicos (por exemplo, vírus), ergonômicos (por exemplo, postura inadequada) ou psicossociais (por exemplo, falta de suporte de supervisores). Funcionários que trabalham em turnos noturnos são acometidos por manifestações agudas de insônia dentro do primeiro mês de exposição ao sistema de trabalho, excessiva sonolência, distúrbios do humor, aumento de acidentes e problemas familiares, sociais e emocionais. Após cinco anos neste sistema de

trabalho, o indivíduo passa a apresentar manifestações crônicas ligadas a distúrbios do sono, doenças cardiovasculares e gastrointestinais, podendo causar absenteísmo, separação e divórcio (FILHO, 1988).

Fatores de risco psicossociais podem desencadear estresse, entendido como uma reação complexa com componentes físicos e psicológicos resultantes da exposição a situações que excedem os recursos de enfrentamento da pessoa. Murta e Tróccoli (2004) explicam que é essa a reação adaptativa do organismo humano ao mundo em constante mudança.

Já, para McDonald & Shaver (1981) as causas das ausências não previstas podem ser classificadas em três categorias; intrínsecas, extrínsecas e de personalidade.

As causas intrínsecas, que estão relacionadas à natureza e às condições do trabalho e refletem a satisfação do trabalhador, são:

- a) O trabalho em si;
- b) Supervisão ineficiente;
- c) Falta de controle e
- d) Sobrecarga de trabalho e exaustão física.

As causas extrínsecas, relacionadas às políticas de pessoal da organização, são:

- a) Políticas condolentes com as faltas;
- b) Políticas liberais em fornecer licença de saúde;
- c) Falta de canais de comunicação da administração;
- d) Falta de seleção, treinamento e orientação adequados;
- e) Falta de perspicácia em alocar o funcionário em setores apropriados e
- f) Baixos salários e más condições de trabalho.

As causas de personalidade dizem respeito ao comportamento do trabalhador. São elas:

- a) Empregados que criam conflitos entre os membros dos grupos;
- b) Personalidade mais propensa às faltas como: hipocondríaco, imaturo, fugitivo, abusivo e desmotivado e;

Problemas pessoais relacionados ao abuso de álcool e drogas.

Os fatores desencadeantes do absenteísmo são classificados em três tipos, segundo Meira (1982):

- a) Fatores naturais, como condições climáticas e epidemiológicas;
- b) Fatores socioeconômicos como conjuntura econômica, sexo, idade, estado civil, categoria, tempo de empresa, condições de trabalho e nível salarial e;
- c) Fatores inerentes à própria empresa, isto é, sua política pessoal, porte, supervisão, chefia e benefícios implantados nas áreas de assistência médica, condução e alimentação.

Nogueira e Azevedo (1982) acreditam que há uma relação existente entre o sexo feminino e o absenteísmo. Ressaltam a dupla atividade nas organizações e no lar, o que pode implicar sobrecarga física, preocupações e pouco repouso, desencadeando doenças nervosas e mentais. Miller e Norton (1986), num estudo realizado para identificar as variáveis que contribuem para o absenteísmo, encontraram que 80% das ausências ao trabalho relatadas pelas mulheres são decorrentes da necessidade de cuidar dos filhos, da precariedade da infra-estrutura doméstica, por não ter com quem deixá-los, principalmente quando eles adoecem. Lee e Ericksen (1990) reforçam a idéia dos autores acima explicando que o absenteísmo das mulheres dá-se pelo cuidado com os filhos e ainda pela provisão de cuidados dispensados ao marido e aos idosos.

No Brasil, o absenteísmo tem preocupado muito os gestores em vários segmentos empresariais. Devido à sua repercussão e abrangência, gera prejuízo na forma de desenvolvimento do trabalho, no aumento dos custos de produção e da previdência social. São efeitos negativos na moral dos trabalhadores e na diminuição da qualidade e da produtividade (NOGUEIRA; AZEVEDO, 1982; COUTO, 1987; CERIA, 1992 e DANATRO, 1997).

Autores como Porter e Steers (1973) cotados por Harrison e Martocchio (1998), defendem que os empregados com extremo nível emocional de instabilidade, ansiedade, baixa orientação para realização, agressividade, independência, e sociabilização são os mais propensos ao absenteísmo.

Na União Européia, o absenteísmo devido à incapacidade para o trabalho por doença tem um custo total estimado entre 1,5 a 4% do PIB, o que é equivalente à sua taxa de crescimento econômico em um ano (GRAÇA, 1999).

Um estudo realizado sobre os acidentes de trabalho, no Brasil, revelou que embora em níveis diferentes, esses acidentes geram mudanças nas organizações, causando efeitos sobre a produção e também sobre o absenteísmo, uma vez que os acidentes podem ocasionar ausências por curto ou longo prazo dos funcionários (AQUINO, 1996).

McDonald e Shaver (1981) propõem alguns passos para um programa de controle do absenteísmo:

- a) Manter um processo de coleta de dados efetivo, confiável e compreensivo acerca das ausências, sendo o supervisor imediato o elemento-chave para identificação das causas;
- b) Detectar os padrões de cada falta e classificá-la segundo sua relação com doenças ou razões particulares;
- c) Adotar políticas de auditorias junto ao pessoal, estabelecendo e comunicando o posicionamento da chefia em relação às ausências, tratando de maneira justa e constante todos os empregados;
- d) Elaborar planos para avaliar as licenças justificadas por doença. Em média, para 50% das faltas o motivo alegado são as doenças, mas muitas vezes este não é o motivo verdadeiro da ausência. O trabalhador encontra uma maneira de camuflar as reais causas, por entender que a justificativa por doença é a mais aceita pela chefia.
- e) Desenvolver uma política de disciplina progressiva. É essencial haver uma disciplina para as ausências. Os empregados devem conhecer de antemão a consequência a que irão se submeter pelo não-comparecimento ao trabalho. Essas medidas devem começar com uma advertência oral, escrita, suspensão sem pagamento e, por último, demissão. As punições devem ser registradas.

## 2.4 ROTATIVIDADE

A rotatividade é um termo originado do inglês *–turnover–*, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Esses

desligamentos podem ser espontâneos ou provocados pelas empresas (POMI, 2005). A rotatividade é caracterizada pelo fato do trabalhador mudar de organização. (MENGARDA; FILHO, 1997).

Mark (1995) vê a rotatividade como uma escolha variável das empresas entre empregados e os salários, benefícios e as condições de trabalho.

As características do trabalho têm sido consideradas como um significativo fator para satisfação do trabalhador, capaz de reduzir as taxas de absenteísmo e rotatividade, aumentar a produtividade, melhorar a moral, a motivação e o desempenho dos trabalhadores, e ainda auxiliar no recrutamento, na base de conhecimento e técnicas de trabalho. (SANTANA, 1996).

A alta rotatividade é sinônimo de: perda de produtividade, perda de lucro e de saúde organizacional. Reflete na motivação das pessoas, no comprometimento, e gera mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo até mesmo exteriormente à empresa, como na credibilidade junto aos clientes (Pomi, 2005).

Para Pomi (2005), a rotatividade pode estar relacionada diretamente às funções, às atribuições de RH e à falta de critérios de avaliação da qualidade, de processos e serviços deste setor: deficiências na contratação; falta de acompanhamento durante o processo de aculturação; falta de conhecimento e encaminhamento quanto às insatisfações com as lideranças; falta de investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D); falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos, entre outros.

Para Chiavenato (1995), as causas da rotatividade nas empresas estão diretamente ligadas à política salarial adotada; política de benefícios; oportunidade de progresso profissional oferecida pela empresa; tipo de supervisão; política disciplinar; condições físicas e ambientais de trabalho; motivação do pessoal.

A relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado; a falta de incentivos; as políticas organizacionais são outras causas da rotatividade citadas por Brannick (1999) e Epstein (1999).

Num estudo realizado sobre a carga de trabalho e a rotatividade na função de frentista, Ferreira e Freire (2001) concluíram, pela análise ergonômica, que o trabalho de frentista consiste em uma atividade de caixa escriturário, veiculando uma carga de trabalho mental significativa. A falha em situações críticas impõe prejuízos,

sobretudo monetários, condições que, combinadas com baixo salário e a prática dos adiantamentos, ajudam o frentista a não permanecer por muito tempo na função.

Em uma análise feita sobre a rotatividade no *Beiramar Shopping*, em Florianópolis/SC, foi observado que essa é menor nas lojas de pequeno porte. Na praça de alimentação, a rotatividade, segundo alguns lojistas, é bem maior do que em outros setores do Shopping. O recrutamento e a seleção são feitos informalmente, e o treinamento se dá no dia-a-dia. A principal fonte de recrutamento externo é a indicação de candidatos pelos funcionários antigos. Esta forma de recrutamento compromete a eficácia do processo, porque se presume que a pessoa recrutada é de confiança, mas essa escolha limita as chances de outros candidatos mais capacitados, e por isso, acaba, muitas vezes, sendo tendenciosa (ROCHA; NETO, 1997).

Vale ressaltar que tanto o treinamento como o trabalho de motivação, muitas vezes, fica em segundo plano, pois a maioria dos lojistas respondeu, no questionário que foi aplicado, que o programa de motivação é aplicado esporadicamente. A rotatividade no *Beiramar Shopping* está relacionada a muitos fatores, mas o principal é a falta de um programa de recursos humanos para as lojas. A maioria delas, não têm recrutamento e seleção de pessoal bem estruturados, trabalho de motivação, treinamento e avaliação freqüentes (ROCHA; NETO, 1997).

Os diretores de recursos humanos de firmas de contabilidade pública, nos Estados Unidos, estimam que os custos da rotatividade estão entre US\$50.000 a US\$100.000 por desligamentos de empregado (MONCADA; SANDERS, 1999). Outras fontes citam números de menor valor.

Quando as solicitações por seguro-desemprego aumentam, é possível perceber, por exemplo, que o número de anúncios de empregos crescem, os custos médicos de consultas aumentam, horas-extras tornam-se mais elevadas para alguns empregados e há aumento no número de entrevistas para emprego. Em termos de volume, a taxa média da rotatividade para todas as companhias americanas é estimada em 12%. Entretanto, as médias nacionais suavizam o problema da rotatividade em determinados setores do negócio. (COHEN -MANSFIELD, 1997).

Marcon (1997) realizou um estudo em uma unidade de alimentação numa empresa Brasileira, onde a rotatividade chega a 30% ao mês. Inicialmente, a



empresa implementou ações que visavam diminuir a rotatividade e a atender, na medida do possível, às questões individuais dos trabalhadores, como por exemplo, a troca de horários, de unidade ou de atividade. A questão salarial, fator em que aproximadamente 95% dos trabalhadores se mostravam insatisfeitos, agora acompanha os reajustes estipulados pelo sindicato da categoria. Outros motivos apontados como causa da alta rotatividade são a busca de oportunidade de trabalho em outras empresas, a desmotivação do trabalhador que, para ascender profissionalmente de um cargo para outro, chega a levar de cinco a seis anos.

E, como a diferença salarial entre os diversos níveis e cargos existentes é de 10 a 20% respectivamente, a promoção funcional mostra-se como um meio de o trabalhador obter melhor salário. A constante utilização da hora-extra e o conseqüente desgaste físico e mental advindo da sobrecarga de trabalho têm, sem dúvida, colaborado para o número de atestados médicos, acidentes de trabalho, resistência de alguns trabalhadores em prolongar seu horário de trabalho ou, até mesmo, de ascender profissionalmente, apesar de saber que a progressão funcional representa um aumento no salário.

Um estudo realizado numa indústria de móveis tubulares, no Brasil, indicou taxas de absenteísmo baixas, mas as taxas de rotatividade e recrutamento, em especial para a tarefa de lixamento, extremamente altas. (VIEIRA, 1997).

Pfau e Kay (2002) expõem que empresas com a melhor prática de recrutamento retêm os funcionários. Para os autores, o recrutamento é o elemento que mais reflete na rotatividade, pois o recrutamento inadequado de um colaborador pode originar maiores despesas financeiras para a empresa. Muitas empresas concentram-se mais na procura e recrutamento de novos talentos, esquecendo-se de que a "mina de ouro" se encontra no grupo de talentos dentro da empresa.

O enfrentamento da rotatividade impõe: (1) reconceber o trabalho e a lógica de atendimento, fundamentando-os nas necessidades, objetivos e expectativas dos funcionários e usuários; e (2) promover melhoria nas condições e relações de trabalho existentes (FERREIRA; FREIRE 2001).

Este capítulo explorou a questão das práticas e políticas de recursos humanos e suas ligações com o absenteísmo e a rotatividade. Bem como, definiu e

apresentou estudos sobre o absenteísmo e a rotatividade, suas causas e conseqüências.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo, é apresentada a metodologia utilizada na realização deste estudo e de que forma esta contribuiu para a realização dos objetivos anteriormente estabelecidos. Desta forma, foi apresentados alguns tópicos relacionados à abordagem qualitativa e quantitativa da pesquisa, os tipos de pesquisa adotados e as técnicas de coleta e análise de dados empregados.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Esta é uma pesquisa qualitativa e quantitativa, conforme pode ser constatado a seguir.

##### **3.1.1 Abordagem Qualitativa e Quantitativa**

Quanto à forma de abordagem, esta pesquisa foi caracterizada como qualitativa, já que a realização deste estudo se baseou na opinião de pessoas relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido; e quantitativa, uma vez que há dados numéricos que fundamentam os pressupostos.

A esse respeito, Godoy (1995, p. 63) esclarece que:

A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Quanto à pesquisa quantitativa, Trípoli citado por Lakatos et al (1975) diz que esta consiste em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou a análise das características de fatos, avaliação de programa. Várias técnicas são utilizadas para este fim, como entrevistas, questionários, formulários, etc.

## 3.2 TIPO DE PESQUISA

Segundo Vergara (1997), os tipos de pesquisa podem ser selecionados de acordo com os meios e os fins necessários.

### 3.2.1 Meios

Quanto aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica:

#### *a) Estudo de caso*

Segundo Vergara (1997), o estudo de caso é um tipo de pesquisa que busca profundidade e detalhamento.

O estudo de caso condiz com a utilização de uma ou mais empresas nas pesquisas desejadas. Entretanto, as principais características desse tipo de estudo, de acordo com palavras de Gil (1991), são o profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Decidiu-se pela escolha de apenas uma empresa para realização da pesquisa, tendo em vista a perspectiva deste trabalho que é a de realizar um estudo de caso. Esta pesquisa foi desenvolvida com base em dados fornecidos pela empresa. A escolha desta empresa se deu em função:

- a) Da acessibilidade dos dados necessários; e
- b) Pela tipicidade e representatividade da população-alvo.

Um estudo de caso possui, como vantagem, a flexibilidade na sua execução, pois permite ao pesquisador ampliar ou redirecionar seus objetivos, em função da melhor utilização dos dados coletados; estimular novas descobertas; além de caracterizar-se pela simplicidade de procedimentos, quando comparados com outros métodos de pesquisa.

#### *b) Pesquisa Bibliográfica*

De acordo com Vergara (1997), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado, como: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas; isto é, todo material acessível ao público, em geral. O material publicado pode ser de fonte primária ou secundária, ou ainda, de primeira ou segunda mão.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada no intuito de colocar o pesquisador em contato com o máximo possível do que já foi escrito e publicado sobre o tema estudado. De acordo com Manzo, citado por Lakatos (1992), “[...] a bibliografia pertinente oferece meios para resolver problemas conhecidos, e também explorar novas áreas, nas quais os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente”.

### 3.2.2 Fins

Quanto aos fins, esta pesquisa foi caracterizada como descritiva, que segundo Lakatos e Marconi (1991) citado por Selltiz et al (1965, p 61-62), descreve os fenômenos ou situações, mediante um estudo realizado em determinado espaço e tempo. Estudar o fenômeno é conhecer sua natureza, sua composição, os processos que o constituem ou que nele se realizam e a frequência com que ocorre.

A explicativa, segundo Lakatos e Marconi (1991), têm interesses práticos que os resultados sejam aplicados ou utilizados na solução de problemas que ocorrem na realidade. Visa, de acordo com o que é mencionado por Vergara (1997), a tornar algo inteligível; isto é, busca esclarecer quais fatores contribuíram para a ocorrência de determinado fenômeno.

### 3.2.3 Tipos de Dados

Os dados desta pesquisa foram classificados em primários e secundários.

Os dados primários, segundo Mattar (1996), são aqueles que ainda não foram coletados, estando de posse dos pesquisados, e que serão coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Lakatos e Marconi (1991) dizem ainda que são dados históricos, bibliográficos e estatísticos, informações, pesquisas e arquivos oficiais, registros em geral.

Com relação aos dados secundários, estes são dados já existentes, coletados na própria empresa, através de documentos; também podem ser provenientes de trabalhos realizados e publicados na forma de livros, dissertações, teses, artigos, revistas, jornais, entre outros. Ainda podem ser, impressos em geral, obras literárias (Marconi e Lakatos, 1991).

Nesta pesquisa, buscou-se, investigar a influência das práticas e políticas de RH sobre o absenteísmo e a rotatividade, tanto com a análise dos dados primários, que são as entrevistas semi-estruturadas com os gerentes e a análise dos dados secundários, que são documentos legais e publicações pertinentes a pesquisas para coletar informações suficientes para atender aos objetivos deste estudo.

### 3.2.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações acerca de um fato ou fenômeno. Nesta pesquisa, entretanto optou-se pela entrevista semi-estruturada e pelo levantamento dos dados em documentos de recursos humanos da empresa.

#### A – Entrevista

De acordo com Andrade (1997), “a entrevista consiste no diálogo que tem o objetivo de colher, de determinada fonte ou pessoa, dados relevantes para a pesquisa. Portanto, não somente os quesitos da pesquisa devem ser bem pensados, mas também o informante deve ser criteriosamente selecionado”.

Dessa forma, tomando como base alguns critérios previamente estabelecidos, optou-se em realizar a entrevista com os Gerentes dos Departamentos da empresa. Os critérios adotados englobaram o conhecimento no ramo, o tempo de empresa e o nível hierárquico em que está estabelecido.

A entrevista foi caracterizada como semi-estruturada, pois houve a elaboração de um roteiro a ser seguido. As perguntas foram feitas ao entrevistado, e complementadas à medida que surgiram dúvidas relacionadas à atividade. Cabe ainda mencionar que, a pesquisadora já conhecia a empresa.

#### B – Observação

As observações são realizadas de forma descritiva. Foi observado, por meio de conversas informais e entrevistas com funcionários e chefes, como as políticas e as práticas de RH são utilizadas na empresa, de que forma são utilizadas e quais os

benefícios que elas trazem em serem utilizadas; além disso, as principais causas da rotatividade e do absenteísmo. O período da realização da observação e levantamento dos dados foi de Dezembro de 2004 a Maio de 2005.

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta etapa, são demonstrados como os dados foram analisados e o tipo de tratamento que receberam.

A análise dos dados foi efetuada de duas maneiras:

- a) inicialmente através de levantamentos exploratórios, de arquivos de base de dados;
- b) e posteriormente por meio de levantamentos que foram feitos na própria empresa estudada.

### 3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DAS VARIÁVEIS

Neste item são descritas as definições constitutivas das variáveis, ou seja, as variáveis que poderão, depois de analisadas, influenciarem nas causas da rotatividade e do absenteísmo. São estas: a política salarial; a política de benefícios; a oportunidade de progresso; as condições ambientais de trabalho; a faixa etária; treinamento e seleção de pessoal. Essas variáveis foram escolhidas por que são as mais freqüentemente citadas na literatura (Chiavenato, 1995).

#### 3.4.1 Rotatividade

A rotatividade é um termo derivado da palavra inglesa – *turnover* - utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Os desligamentos podem ser espontâneos ou provocados pelas empresas (POMI, 2005).

### 3.4.2 Absenteísmo

O absenteísmo implica necessariamente a ausência sem justificativa para ela. É toda a ausência de uma pessoa do seu posto de trabalho, nas horas que correspondam a um dia de trabalho, dentro da jornada legal de trabalho (MALLADA, 1996).

### 3.4.3 Política Salarial

A política salarial é um conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e ou manter estruturas de salários eqüitativas e justas em relação aos salários dos demais cargos da própria organização; e também em relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 1989).

### 3.4.4 Política de Benefícios

As políticas de benefícios são remunerações indiretas e não se relacionam diretamente ao desempenho. Incluem seguro, garantia, folga e benefícios de horários, além de serviços educacionais, financeiros, sociais (DAVIS; JR. (1983).

### 3.4.5 Oportunidade de Progresso

A oportunidade de progresso é o processo pelo qual uma pessoa seleciona metas de carreiras e a trajetória para alcançar estas metas de carreira. (CHIAVENATO, 1989). O desenvolvimento de carreira é a melhoria gradativa que uma pessoa empreende a fim de realizar um plano de carreira pessoal.

Está relacionada com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira. Os planos de carreira são estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do indivíduo (LUCENA, 1990).



#### 3.4.6 Condições Ambientais de Trabalho

As condições ambientais de trabalho referem-se ao ambiente de trabalho em que o colaborador está inserido para desempenhar suas atividades. É o ambiente físico, as instalações e o ambiente de trabalho do colaborador enquanto ele desempenha sua função/atividade. Os três itens mais importantes das condições ambientais de trabalho são: iluminação, ruído e condições atmosféricas (CHIAVENATO, 1989).

#### 3.4.7 Faixa Etária

É o período que compreende as idades a serem estudadas ou avaliadas.

#### 3.4.8 Treinamento

O treinamento diz respeito a um conjunto de ações organizacionais realizadas para garantir que a base de habilidades da organização seja adequada para o alcance das metas organizacionais e para manter a qualidade (VINTEN, 2000).

#### 3.4.9 Seleção de Pessoal

A seleção de pessoal é um processo de administração de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc) e de suas motivações (LOBOS, 1979).

### 3.5 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

A definição operacional das variáveis são as práticas, escolhidas para a análise do trabalho. Foram escolhidas por serem abordadas e identificadas na literatura como possíveis causas do absenteísmo e da rotatividade.

#### 3.5.1 Rotatividade

Os índices de rotatividade serão levantados através dos dados coletados nos relatórios de admissões e demissões de funcionários no período estudado, e também através da utilização da fórmula abaixo para o cálculo dos índices de rotatividade.

$$IR = ((A + D)/2)/EM * 100$$

Onde, A = admissão de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado, na empresa. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

#### 3.5.2 Absenteísmo

Os dados relativos ao absenteísmo serão coletados através do levantamento feito a partir dos atestados médicos e outros tipos de atestados que comprovam a ausência do funcionário no trabalho. Foi feito o cálculo do absenteísmo de 2000 a 2003, através da fórmula:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = n^{\circ} \text{ faltas} / R * 100$$

Onde, R = n° funcionários x dias trabalhados

### 3.5.3 Política Salarial

Na política salarial serão analisados os documentos formais de recursos humanos, as planilhas que constam os históricos das alterações salariais, como ocorreram as mudanças e quais os aspectos considerados para a alteração dos salários, além, das entrevistas.

### 3.5.4 Política de Benefícios

Pela análise de documentos formais (planilhas e registros de documentos contábeis) de recursos humanos, serão observados os benefícios concedidos pela empresa aos colaboradores.

### 3.5.5 Oportunidade de Progresso

Por meio da investigação em documentos da área de recursos humanos, entrevistas, e análise da ascensão profissional dos funcionários, desde o seu ingresso até a data atual na empresa, serão observados de que maneira acontece, se há um plano de cargos obedecido ou se este é informalmente estabelecido.

### 3.5.6 Condições Ambientais de Trabalho

Para verificar as condições ambientais de trabalho, serão analisados documentos como o LTCAT, PCMSO, PPRA, que são documentos elaborados pela área de segurança do trabalho, onde constam estudos formais sobre os ambientes, funções e desempenho das atividades.

Para facilitar o entendimento do trabalho, dividiremos o ambiente em dois: "ambiente de campo", caracterizado pelo pessoal que trabalha externamente, na rua, na obra, e "ambiente de escritório", que trabalha internamente.

O ambiente de trabalho caracterizado por “ambiente de campo” é caracterizado pelo pessoal que trabalha em obras, nas ruas e fica exposto a riscos maiores, mais graves do que os do pessoal de escritório. Os riscos são considerados maiores pelo fato de os trabalhadores ficarem expostos a redes de alta

tensão, usarem ferramentas que, se não manuseadas adequadamente ou com treinamento, poderão causar acidentes graves de trabalho.

O “ambiente de escritório” caracteriza-se por desenvolver suas atividades em um ambiente cujos riscos são ergonômicos, como a má utilização dos computadores, altura do monitor, tela de proteção, etc; assim como, cadeiras inadequadas, postura ergonomicamente incorreta para sentar-se, etc.

### 3.5.7 Faixa Etária

O levantamento da faixa etária do pessoal será feito através das fichas de registro de empregado.

### 3.5.8 Treinamento

O treinamento será avaliado pela análise de documentos da área de recursos humanos, entrevistas com os chefes de departamentos e análise de certificados, diplomas, etc, para a verificação da existência de um treinamento e desenvolvimento formal do colaborador na empresa.

### 3.5.9 Seleção de Pessoal

A variável relacionada à seleção de pessoal será obtida pela análise de documentos da área de recursos humanos, por processos de recrutamento e seleção das pessoas, onde será investigada a maneira como esse processo é feito, se há alguma forma pré-determinada para a seleção, que seja formalizada e seguida pela empresa.

## 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no período de Outubro de 2004 a Maio de 2005, com dados correspondente ao período de 2000 a 2003, em uma empresa prestadora de serviços na área de Engenharia, localizada na Grande Florianópolis, Santa Catarina. Teve como principais limitações:

- Falta de documentação que comprove detalhadamente os motivos das faltas;
- Disposição e tempo dos entrevistados, para as entrevistas;
- Escassa literatura e pesquisas na área.

Neste capítulo, foi descrita a metodologia empregada, assim também como as definições operacionais das variáveis, para que servem e para que serão utilizadas.

## **4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

Neste capítulo, será apresentada a empresa na qual o trabalho foi realizado, bem como, as áreas, funções e atividades executadas.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A pesquisa foi realizada na matriz de uma empresa prestadora de serviços na área de engenharia. Esta empresa foi fundada em 1990, na cidade de Florianópolis e presta serviços na área de engenharia elétrica, como instalação, manutenção, corte, religação e construção de redes elétricas residenciais, comerciais e industriais, entre outros. Se estabeleceu no mercado como uma empresa forte e competitiva, oferecendo um serviço diferenciado em matéria de qualidade, o melhor custo/benefício e uma filosofia de atendimento baseada na satisfação do cliente. Com uma filial, o objetivo é atender a crescente demanda da região. Hoje, é uma das maiores empresas de engenharia do sul do País, com um corpo técnico formado por profissionais altamente capacitados.

A empresa, hoje, está implantando um sistema de engenharia integrado visando a padronização das atividades, além da ISO 9001. Conta com aproximadamente cento e dez funcionários, além dos empreiteiros e terceirizados. É constituída por um departamento administrativo e três departamentos produtivos (operacionais).

O departamento administrativo é responsável pela área administrativa, jurídica e financeira da empresa. Com horário de trabalho das 8:00 às 18:00 horas.

Há um gerente administrativo, responsável pela administração geral de contas, impostos, gastos e outras obrigações; Um gerente geral, responsável pelo gerenciamento de toda a empresa e das atividades administrativas; e um diretor, responsável pela direção de toda a empresa. A área administrativa conta ainda com o gerenciamento de dois vigias, responsáveis por zelar e garantir a segurança da empresa; uma recepcionista responsável pela recepção e encaminhamento de clientes aos locais destinados, pelo atendimento de ligações telefônicas, recebimento de fax, agendamento de compromissos e eventuais trabalhos, como

cópias, fax, e-mail, etc. Conta também com uma auxiliar de serviços gerais, responsável pela manutenção da limpeza do escritório e pelo cafezinho servido nos departamentos; uma pessoa responsável pelas compras dos departamentos da empresa; duas pessoas para a área financeira, onde são lançados contas a pagar, programações de pagamento, contas a receber, lançamento de títulos, emissão e organização de relatórios; um auxiliar de escritório, responsável pelas licitações, organização de documentos e acompanhamento de demais atividades; além de uma pessoa responsável pela execução de serviços da área de pessoal, como folha de pagamento, férias, décimo terceiro, FGTS, INSS, afastamentos, registros em carteiras, admissões e demissões, etc. Há um almoxarifado, que conta com o almoxarife e o auxiliar de almoxarifado, funcionários que trabalham das 7:00 às 17:00 horas e são responsáveis pelo controle, armazenamento e distribuição de materiais. Controle administrativo, físico e organização do estoque, além de controlarem o recebimento e entrega de material.

Os demais departamentos, chamados operacionais, ou seja, departamentos diretamente envolvidos com desenvolvimento de projetos e gerenciamento de obras são divididos por áreas de atuação e atribuições. Os departamentos “E” e “F” contam com um gerente operacional, que gerencia ambos departamentos.

O departamento “E” é responsável pela construção de redes de alta tensão e iluminação pública (postes, cabos, transformadores, pára-raios, etc). Seu horário de trabalho é das 7:00 às 17:00 horas. Conta com os seguintes funcionários e suas atribuições:

- Supervisor de montagem: coordena o departamento, programa serviços, supervisiona obras; e é responsável, também, pela parte administrativa do departamento, como o controle das horas-extras, programação de férias dos funcionários e administração e manutenção dos veículos do departamento;
- Eletrotécnico: administra o material a ser utilizado nas obras, com base no projeto e também controla o material utilizado no escritório; além disso, auxilia na parte administrativa do departamento, acompanha a obra, esclarece dúvidas do projetos, leva materiais nas obras e supervisiona os serviços;
- Supervisor de montador: acompanha os trabalhos de campo (na obra), supervisiona obras, auxilia no projeto da execução das obras;

- Engenheiro eletricitista: responsável pelos projetos elétricos, análise, vistorias e supervisão das obras;
- Encarregado 1: supervisiona a equipe e os serviços, distribui e orienta os serviços, auxilia na montagem;
- Encarregado 2: supervisiona a equipe e os serviços. Auxilia na montagem, dirige o caminhão, opera o guindaste do caminhão (na colocação e retirada de postes);
- Motorista de caminhão: dirige o caminhão, opera o guindaste (na colocação e na retirada de postes), auxilia nos serviços no chão, como alcançar ferramentas e materiais e preparar os materiais;
- Motorista de Caminhonete: dirige as caminhonetes, auxilia nos serviços no chão, como alcançar ferramentas, materiais e na preparação dos materiais;
- Montador: é responsável pela execução dos serviços, limpeza do local (poda), abertura de buraco para a colocação de postes, auxilia na colocação e fixação dos postes, montagem de estrutura para fixação dos fios e equipamentos na rede, colocação de transformadores, fios, luminárias, etc. nas redes;
- Ajudante de montador: faz a limpeza do local (poda), abertura dos buracos para a colocação dos postes, auxilia na colocação e fixação dos postes, montagem de estrutura para fixação dos fios equipamentos na rede, colocação de transformadores, fios e luminárias nas redes, além de ser responsável pela organização dos materiais e equipamentos;
- Eletricista: responsável pela execução dos serviços, limpeza do local (poda), abertura do buraco para colocação do poste, auxilia na colocação e na fixação dos postes, montagem de estrutura para fixação dos fios e equipamentos na rede, colocação de transformadores, fios e luminárias nas redes.

O departamento “F” é responsável pelo corte e religação de energia elétrica para os consumidores e pelas, manutenções na iluminação pública. O horário de trabalho é das 8 às 18 horas. Os funcionários e suas atribuições são:

- Chefe do setor: coordena o corte e a religação de energia elétrica, lista os cortes e determina as equipes e serviços a serem executados,



eventualmente, fiscaliza os serviços e atende consumidores, relata os serviços executados e a executar;

- Auxiliar de escritório: passa as informações (serviços) para os eletricitas, atende telefonemas e emite os relatórios;
- Motorista (iluminação pública): acompanha os eletricitas até o local do serviço, dirigindo a caminhonete, planeja o roteiro dos serviços e auxilia o eletricista com escadas e ferramentas, auxilia também na montagem de luminárias, etc;
- Motorista (corte): acompanha os eletricitas até o local do corte ou religação, dirigindo caminhonete, conversa com o consumidor, tira a leitura do medidor, planeja o roteiro dos serviços, auxilia o eletricista com escada e ferramentas, eventualmente faz cortes no relógio;
- Eletricista (corte-caminhonete): conversa com o consumidor sobre o serviço que será executado em sua residência, o corte ou a religação da energia elétrica, efetua o corte e a religação da energia elétrica para o consumidor no poste, faz o desligamento ou religação de energia elétrica no medidor, auxilia no planejamento da rota de serviços;
- Motorista (iluminação pública): acompanha os eletricitas até o local do serviço, dirigindo caminhonete, planeja o roteiro dos serviços, auxilia o eletricista com escada e ferramentas, auxilia na montagem de luminárias, etc;
- Eletricista (moto): comunica o consumidor sobre os serviços, efetua a religação de energia elétrica no medidor e planeja a rota dos serviços;
- Eletricista (iluminação pública): efetua a troca de lâmpadas, luminárias, reatores, conectores, cabos, etc.

O departamento “G” é responsável por obras em subestações e pelas linhas de transmissão. O horário de trabalho é das 8:00 às 18:00 horas. Este departamento conta com:

- Engenheiro eletricista: é responsável pelos projetos elétricos, análise, vistoria e supervisão das obras;
- Eletrotécnico: auxilia o engenheiro eletricista nas atividades desenvolvidas por ele.

Esse departamento supervisiona obras e é composto por:

- Chefe de campo: coordena, supervisiona e planeja as atividades;
- Montador: responsável pela montagem dos equipamentos, dos barreamentos aéreos, das estruturas metálicas e treliçadas;
- Ajudante de montador: que auxilia o montador;
- Eletricista: responsável pelo cabeamento de equipamentos até a sala de comandos e conexão dos cabos nos painéis de controle e por um ajudante de eletricista, que auxilia o eletricista.

O departamento “H” é responsável pela elaboração e supervisão de projetos, e serviços de manutenção. O horário de trabalho deste departamento é das 8 às 18 horas. É composto pelos seguintes funcionários:

- Chefe de departamento: responsável pela coordenação dos trabalhos e do pessoal do departamento, administra os contratos com terceiros, que executam serviços para a empresa, fiscaliza os trabalhos para verificar se estão de acordo com os padrões da empresa;
- Orçamentista e eletrotécnico: são responsáveis pelos orçamentos de projetos, material e mão-de-obra, supervisionam obras, verificam sua conformidade com o projeto e o orçamento. Elaboram projetos para clientes diversos;
- Estagiário: auxilia nas tarefas do orçamentista e do eletrotécnico;  
Esse departamento supervisiona ainda obras onde trabalham:
- Eletricista 1: é responsável pelo monitoramento da temperatura e umidade das salas de processamento, pelo funcionamento dos geradores, bomba de água e carga de baterias.
- Ajudante de eletricista: auxilia o eletricista na execução das atividades.
- Eletricista 2: responsável por atender às solicitações de serviços elétricos em geral, como troca de lâmpadas, reatores, colocação de tomadas, distribuição de circuitos, limpeza de subestação, instalação de ar-condicionado, etc;
- Ajudante de montador: auxilia nas solicitações de serviços elétricos em geral, como na troca de lâmpadas, reatores, colocação de tomadas, distribuição de circuitos, limpeza de subestação, instalação de ar-condicionado, etc.

No quadro 1, pode-se verificar as duas grandes subdivisões dos departamentos, que foram classificados em departamento administrativo (pessoal de escritório) e departamento operacional (pessoal de campo) e suas funções.

<b>Departamentos</b>	<b>Funções</b>
Departamento Administrativo, realiza a administração geral da empresa, financeiro, administrativo, recursos humanos, etc.	Diretor; Gerente Administrativo; Gerente Geral;
Departamentos Operacionais, realizam os trabalhos em campo, são três:	
Departamento “E”, responsável pela construção de redes e iluminação pública, é constituído das seguintes funções:	Supervisor de obra; Eletrotécnico; Supervisor de Montador; Engenheiro eletricista; Encarregado 01; Encarregado 02; Motorista de caminhão; Motorista de caminhonete; Montador; Ajudante de montador; Eletricista.
Departamento “F”, responsável pelo corte e religação da energia elétrica, é constituído das seguintes funções:	Chefe de setor; Auxiliar de escritório; Motorista; Motorista (Iluminação Pública); Motorista (Corte/Religação); Eletricista (corte/caminhão); Eletricista (Iluminação Pública);
Departamento “G”, é responsável pela obras de subestações e linhas de transmissão, é constituído das seguintes funções:	Engenheiro eletricista; Eletrotécnico; Chefe de campo; Montador; Ajudante de montador; Eletricista.
Departamento “H”, é responsável pela elaboração e supervisão de projetos e serviço de manutenção, é constituído das seguintes funções:	Chefe de departamento; Orçamentista; Eletrotécnico; Estagiário; Eletricista 1; Ajudante de eletricista; Eletricista 2; Ajudante de montador.

**Quadro 1:** Departamentos e Funções**Fonte:** Empresa

## **5. DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS E ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1 DESCRIÇÃO DO FUNCIONAMENTO DAS VARIÁVEIS**

Neste item, descrevem-se as políticas de RH escolhidas para a análise do absenteísmo e da rotatividade.

#### **5.1.1 Política Salarial**

No período estudado, de 2000 a 2003 não houve registro de qualquer política de cargos e salários definida formalmente, ou até mesmo, uma forma de reconhecimento e adequação de salários. Os funcionários foram registrados conforme piso salarial indicado pela convenção coletiva do sindicato. Não havia uma política salarial definida, nem padronizada.

O aumento salarial foi definido através do dissídio anual e reajustado, também, conforme: o tempo de serviço do funcionário, a função que exercia, o tempo em que permaneceu na função, ainda por meio de uma avaliação do funcionário pelo seu superior imediato e nesta situação, negociado o valor do salário.

As políticas salariais não diferem quanto ao pessoal de campo e ao pessoal de escritório, ambos são idênticos na forma como são administrados. Ela segue, ainda, o que reza a Convenção Coletiva de Trabalho do Sindicato das Indústrias da Construção Civil e do Mobiliário, da Grande Florianópolis, que estabelece as seguintes funções com os respectivos pisos salariais, conforme consta no quadro 2.

<b>Categoria</b>	<b>Salário</b>
Profissional	R\$ 605,00
Técnico	R\$ 605,00
½ Oficial	R\$ 438,00
Guincheiro	R\$ 605,00
Servente	R\$ 395,00
Secretária	R\$ 505,00
Escriturário	R\$ 505,00
Encarregado de Almoxarifado	R\$ 505,00
Digitador	R\$ 505,00
Datilógrafo	R\$ 438,00
Recepcionista	R\$ 438,00
Telefonista	R\$ 438,00
Auxiliar de Escritório	R\$ 438,00
Auxiliar de Almoxarifado	R\$ 438,00
Apontador	R\$ 438,00
<i>Office-Boy</i>	R\$ 346,00
Copeira	R\$ 346,00
Faxineira	R\$ 346,00
Vigia de Obra	R\$ 395,00 + adicional noturno

**Quadro 2:** Cargos e Salários

**Fonte:** Empresa

### 5.1.2 Política de Benefícios

Não há uma política de benefícios formal. Para os trabalhadores que atuam em campo (obra) é fornecida uma marmita, por estarem trabalhando em locais muito isolados da área urbana e difícil acesso a um local para fazer as refeições. A empresa fornece seguro coletivo para os empregados, que, segundo Davis e Jr. (1983), também é uma forma de benefício.

### 5.1.3 Oportunidade de Progresso

Não há um plano formal de carreira, mas existe a possibilidade de progresso, informalmente estabelecido na empresa, que acontece a partir da demonstração por parte do funcionário de suas habilidades, responsabilidade entre outros critérios, analisados pela empresa antes de “promover” o funcionário. Existe preocupação em valorizar o funcionário que desempenha suas atividades com responsabilidade e que dá retorno principalmente financeiro para a empresa.

#### 5.1.4 Condições Ambientais de Trabalho

As condições do ambiente de trabalho variam de setor para setor. A esse respeito, um engenheiro de segurança do trabalho analisou o ambiente de trabalho, da empresa, para elaboração de documentos exigidos pelo ministério do trabalho, onde devem atestar as condições ambientais de trabalho da empresa. Nesse documentou, relatou que o ambiente apresenta boas condições de trabalho em termos de luminosidade, segurança e equipamentos de proteção individual.

#### 5.1.5 Faixa Etária

No quadro 3, é apresentada a média de idade dos funcionários, conforme a área de atuação.

	<b>Média Idade</b>
Escritório	30
Campo	34

**Quadro 3:** Faixa Etária por Departamento

**Fonte:** Empresa

#### 5.1.6 Treinamento

Nessa empresa, não há um procedimento determinado e específico para treinar os funcionários. O local de trabalho passa a ser o ambiente de aprendizagem. Oportunizam-se o treinamento em serviço, as reuniões de orientação, os grupos de trabalho e outras atividades desenvolvidas em nível local. Todo gerente ou até mesmo o colega de trabalho mais experiente passa a ser visto como educador. O treinamento acontece no próprio local de trabalho com o gerente ou colega que objetiva capacitar as pessoas para o desempenho das atribuições de seus cargos. O pessoal de escritório realiza treinamento administrativo, feito no próprio local de trabalho e acompanhado pelo gerente. O treinamento do pessoal que ocupa cargos de natureza técnica, o chamado treinamento técnico, também é feito no próprio local de trabalho e com acompanhamento do chefe imediato.

Para o pessoal de campo, que atua nas obras, o treinamento operacional é voltado para as questões de relacionamento interpessoal, pois o maior problema

enfrentado com estes colaboradores situa-se neste aspecto. É feito, também, treinamento para o manuseio das ferramentas.

Outra forma de treinamento é a Ordem de Serviço específica para cada setor. Este documento contém as instruções e as normas de conduta e de segurança para o funcionário dentro da empresa. Todos os funcionários recebem o documento no primeiro dia de trabalho, fazem a leitura e, em caso de dúvidas, são orientados pela área de segurança do trabalho.

#### 5.1.7 Seleção de Pessoal

O processo de seleção nessa empresa segue padrões próprios, ou seja, não existe um modelo estabelecido, como é o caso de grandes empresas que já trabalham com programas definidos para seleção de pessoal.

As atividades referentes à seleção de pessoal vêm sendo confiadas às chefias imediatas. Muitas pessoas admitidas acabam não desempenhando adequadamente as tarefas que lhe são confiadas e, em alguns setores, a rotatividade de pessoal atinge níveis muito altos.

O recrutamento inicia-se na própria empresa, ou seja, antes da vaga ser anunciada externamente, é feita uma busca interna dos colaboradores que apresentem o perfil da vaga e que possam preenchê-la. Outra forma de recrutamento usual é por recomendação/indicação. Nesta, é solicitada aos funcionários antigos a indicação de candidatos.

Admitir antigos empregados dispensados, quando o desligamento tenha sido por motivos aceitáveis, é mais uma forma de recrutar candidatos usados pela empresa.

Agências de recrutamento são raramente utilizadas. Em contrapartida o anúncio em jornais é o procedimento utilizado com maior frequência, porque acaba atraindo muitos candidatos.

A análise de currículos é um procedimento muito utilizado para a obtenção de informações, mas na maioria dos casos, insuficiente para proporcionar uma visão real do candidato. Assim, recorre-se à entrevista, chamando-se os candidatos que apresentam perfil para a vaga a ser preenchida.

Na análise do currículo, procura-se considerar os motivos alegados pelo candidato para a mudança de emprego, se houve melhora de posição, a competência profissional. Observa-se a cronologia de seus empregos, para análise do desejo de permanência no emprego e de seguir carreira. A experiência prática é o requisito mais forte para a identificação do candidato ideal para a função. É dada a preferência aos candidatos que expressam maior clareza quanto aos conhecimentos e habilidades. São analisadas, também, as responsabilidades assumidas pelo candidato, se há vontade de trabalhar e aceitar novos desafios. Não são aplicados testes escritos, práticos nem mesmo testes psicológicos.

A entrevista é, hoje, um dos mais úteis instrumentos de seleção de pessoal na empresa. O contato direto com o candidato ajuda na identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. Este método permite conhecer as expectativas do candidato em relação à empresa, ao cargo a ser ocupado e à expectativa financeira. Pode-se, até mesmo a partir dela, obter-se dados mais profundos sobre o candidato.

Para a realização da entrevista é feita uma pré-seleção dos candidatos. Há um roteiro mentalmente formulado pelo entrevistador. A entrevista é feita no próprio departamento pelo superior imediato. As informações são ouvidas e anotadas. É feita uma análise do comportamento verbal e não-verbal, análise da sinceridade do candidato e posteriormente, uma avaliação final do candidato. A empresa não utiliza a dinâmica de grupo. Após a entrevista, é feita a interpretação dos dados para chegar a um resultado final.



## 5.2 DADOS DO ABSENTEÍSMO

O índice geral de absenteísmo encontrado entre 2000 e 2003 foi de 2,94%.

Ano	Índice
2000	0,86%
2001	3,19%
2002	4,18%
2003	3,52%
<b>Média dos 04 anos</b>	<b>2,94%</b>

**Quadro 4:** Índice de Absenteísmo de 2000 a 2003

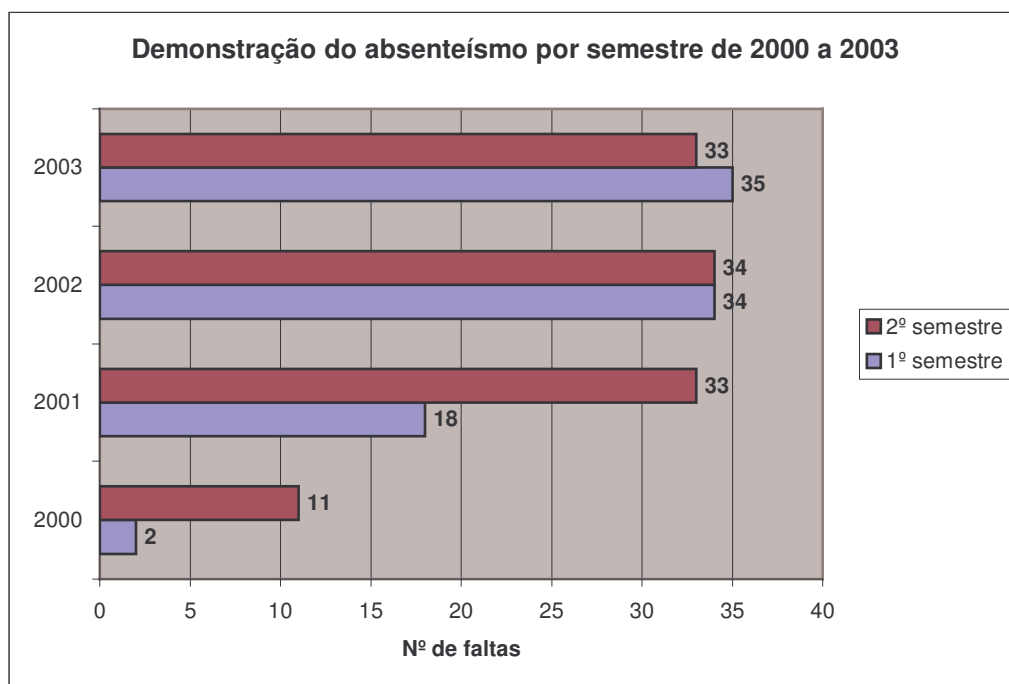
**Fonte:** Empresa

O quadro 4 demonstra o índice de absenteísmo durante os quatro anos (2000 a 2003) analisados. O ano de 2002 apresentou o maior índice com 4,18%; Já 2000, o menor, 0,86%, com muitas demissões e admissões. Neste ano, houve uma grande mudança na empresa, a dissolução da sociedade, passando ela a ter somente um proprietário. Em decorrência disso, os altos números de demissões e admissões. Esta é uma das justificativas para o baixo índice de absenteísmo encontrado, uma vez que quase não havia funcionários para haver tantas faltas. Por outro lado, podemos verificar também, que o índice apresentado, de 0,86%, é baixo em comparação às duas empresas citadas a seguir, onde os índices são de 2,69% e 1,49% ao ano, no estudo de caso de uma empresa de autopeças. E, 0,65% na Remy Automotive. Se considerarmos o fato de que a empresa praticamente não tinha funcionários, o índice de 0,86% é alto.

Em 2001, o índice de absenteísmo foi de 3,19%, em 2002 de 4,18% e em 2003, foi de 3,52%, totalizando um índice médio de 2,94% nos quatro anos. Este índice pode ser considerado baixo se comparados ao do encontrado no estudo de caso de uma empresa brasileira do setor de autopeças, citado acima. Nela, o índice foi de 2,69% em 1999 e de 1,49% em 2001, patamares considerados baixos pelos autores Pontes et al (2002). Entretanto, comparando esses dados aos da empresa Remy Automotive, fabricante de motores de partida e alternados para veículos automotores, os índices da empresa estudada são altos. Naquela empresa, Remy Automotive, o menor índice foi de 0,65% no ano de 2004, bem abaixo dos levantados no estudo.

Não há uma justificativa para os índices de absenteísmo encontrados nessa empresa, exceto no ano de 2000, que foi marcado pela dissolução da sociedade. Os

demais anos apresentam diferentes números de admissões e demissões que não obedecem a um padrão ou a uma sazonalidade e não justificam os índices com uma causa ou acontecimento.



**Gráfico 1:** Demonstração do absenteísmo por semestre de 2000 a 2003

**Fonte:** Empresa

O gráfico 1 demonstra que as ausências no 1º semestre de 2000 e 2001 foram menores que as do 2º semestre deste mesmo período. Já em 2002, as ausências do 1º e do 2º semestre igualaram-se. E, em 2003 as ausências no 1º semestre foram maiores que as do 2º. Houve uma variação maior entre os índices de 1º e 2º semestre, nos dois primeiros anos, nos dois últimos uma irregularidade. Em decorrência disso, seria plausível que houvesse um motivo específico que justificasse as diferenças de faltas encontradas. No entanto, as faltas não obedecem um padrão, ou uma sazonalidade, elas são aleatórias e independem de acontecimentos, fatos e épocas.

### 5.3 DADOS DA ROTATIVIDADE

O índice médio de rotatividade encontrado entre 2000 e 2003 foi de 74,60% conforme apresentado no quadro 5.

Ano	Índice
2000	100,68%
2001	58,16%
2002	54,09%
2003	85,47%
<b>Média dos 4 anos</b>	<b>74,60%</b>

**Quadro 5:** Índice de Rotatividade de 2000 a 2003

**Fonte:** Empresa

Quanto à rotatividade, um estudo de caso numa empresa de autopeças, apresentou índice de 0,4% ao ano e foi considerado um índice baixo por Pontes et al (2002). A empresa Remy Automotive, em 2004 apresentou um índice de 1,3%. Comparando os índices delas aos da empresa em análise, constata-se um índice extremamente alto, sendo que o índice médio dos quatro anos foi de 74,60%, justificados ano a ano pelas seguintes causas:

Em 2000, o índice de rotatividade foi o maior de todos os anos. Isto é justificado pela dissolução da sociedade na empresa; ou seja, a empresa passou a pertencer a um único proprietário, passando por grandes reestruturações. Uma delas foi à demissão e a recontração de muitos funcionários em alguns meses do mesmo ano, como janeiro, abril, maio, julho e novembro, elevando muito o índice de rotatividade.

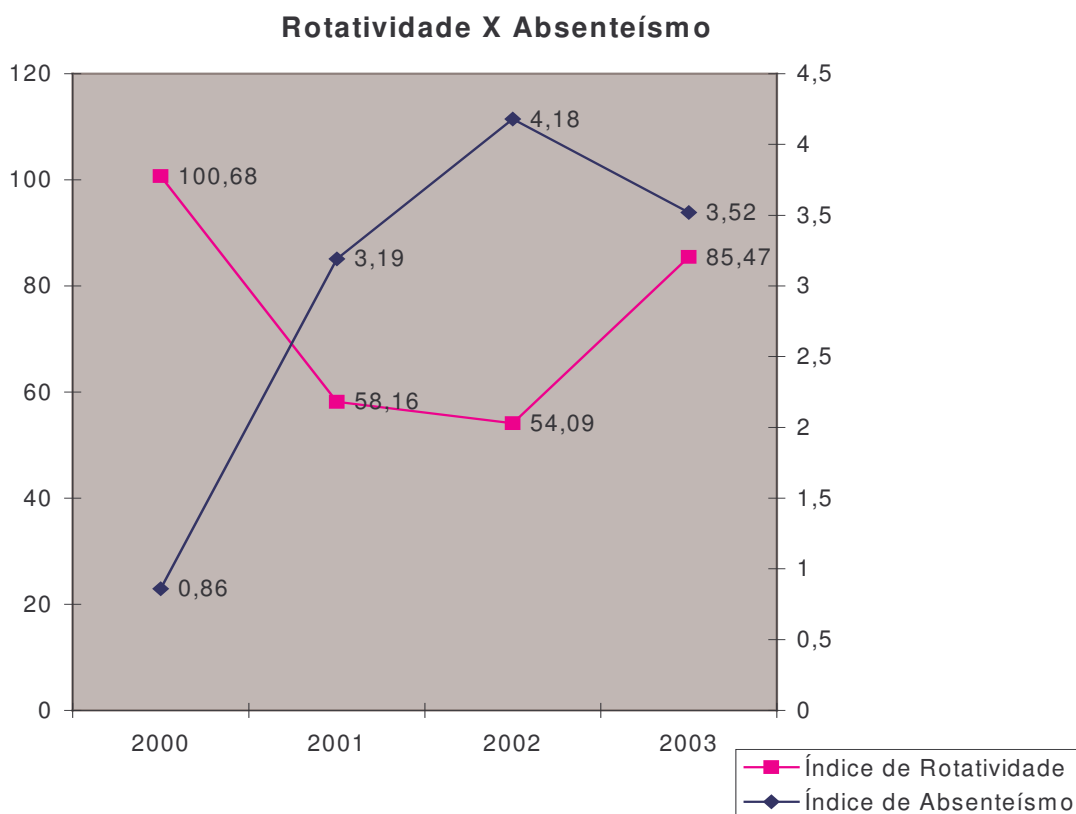
Em 2001, a empresa justifica o índice encontrado, 58,16%, pelas admissões e demissões no início e no final de obras com datas determinadas.

Em 2002, o índice teve uma pequena queda, decorrente das mesmas justificativas que as do ano de 2001; ou seja, obras com data e início determinados.

Em 2003, o índice aumentou, e a justificativa alegada pela empresa foi a finalização de muitos contratos de obras, bem como a assinatura de novos para o ano de 2004. Entretanto, o índice de rotatividade em 2003 foi menor que o índice de 2000, mesmo sendo maiores os números de admitidos e demitidos. Com isso, podemos concluir que, independente de haver mudanças no quadro de funcionários, a rotatividade pode permanecer a mesma, aumentar ou diminuir.

## 5.4 ROTATIVIDADE X ABSENTEÍSMO

Quanto à rotatividade e o absenteísmo, a seguir são demonstrados as relações entre si, confrontando o índice de rotatividade com o índice de absenteísmo.



**Gráfico 2:** Demonstração do índice de absenteísmo x índice de rotatividade de 2000 a 2003  
**Fonte:** Empresa

Os índices de rotatividade e absenteísmo, utilizados no gráfico 2 estão demonstrados nos quadros 6 e 7 respectivamente.

#### 5.4.1 Índice de Rotatividade

O quadro 6 demonstra o índice de rotatividade com o ano correspondente.

<b>Ano</b>	<b>(%) Índice</b>
2000	100,68
2001	58,16
2002	54,09
2003	85,47
<b>Média dos 04 anos</b>	<b>74,60</b>

**Quadro 6:** Índice de Rotatividade

**Fonte:** Empresa

#### 5.4.2 Índice de Absenteísmo

Os índices de absenteísmo com o respectivo ano são apresentados no quadro 7.

<b>Ano</b>	<b>(%) Índice</b>
2000	0,86
2001	3,19
2002	4,18
2003	3,52
<b>Média dos 04 anos</b>	<b>2,94</b>

**Quadro 7:** Índice de Absenteísmo

**Fonte:** Empresa

Quanto aos índices de absenteísmo, (quadro 3) e os índices de rotatividade, segundo o quadro 4 apresentados nos quatro anos de estudo, podemos observar que, em 2000 a rotatividade foi de 100,68%, enquanto o absenteísmo foi de 0,86%. Supõe-se que a reestruturação pela qual a empresa passou pode ter influenciado no baixo índice de absenteísmo, uma vez que a rotatividade foi alta e não havia muitos funcionários para aumentar o índice de absenteísmo.

Em 2001, a rotatividade diminuiu em relação a 2000, ficando com índice de 58,16%, e o absenteísmo aumentou para 3,19%; Não há uma relação direta entre esses índices, pois o número de funcionários variou apenas em dois.

Em 2002, a rotatividade continuou a diminuir, ficando em 54,09% e o absenteísmo tornou a aumentar para 4,18%. Tais índices podem ser justificados, aqui, pelo aumento do número de funcionários de 2001 para 2002, que foi de 72 e 86, respectivamente. Nestes dois anos especificamente podemos concluir que quanto menor a rotatividade dos funcionários mais eles faltavam ao trabalho.

Já em 2003, o índice de rotatividade aumentou, foi de 85,47% e o absenteísmo diminuiu para 3,52%. Nesse ano, não houve uma justificativa como nos anos anteriores. Neste ano, como a rotatividade aumentou, saíram mais funcionários que entraram, podemos perceber uma pequena influência contrária ao ano anterior, onde o aumento da rotatividade acabou resultando na diminuição das faltas.

A partir da análise desses dados, é possível afirmar que, nessa empresa especificamente, não podemos correlacionar o aumento do índice de rotatividade com o aumento do absenteísmo ou vice-versa. Ao contrário disso, neste caso, acontece uma relação inversa entre um e outro índice, ou seja, quando a rotatividade diminuiu, o absenteísmo aumentou e vice-versa.

	Rot Adm	Rot Dem	Rot Adm + Dem
Rotatividade Demissão	-0,005 ns		
Rotatividade Geral	0,612 **	0,788 **	
Absenteísmo	-0,620 **	-0,136 ns	-0,490 *

**Quadro 8:** Demonstração da rotatividade de demissão x rotatividade geral x absenteísmo

**Fonte:** Empresa

ns → não significativo

\*\* → significativo  $p < 0,05$

\* → significativo  $p < 0,10$

No quadro 8 foi demonstrado o índice de rotatividade de demissão, em relação ao índice de rotatividade geral e do absenteísmo, concluiu-se que não existe relação entre o índice de rotatividade de admissão e o índice de rotatividade de demissão. O que nos leva a entender que demissão e admissão são eventos que ocorrem de forma independente, ou seja, quando há uma demissão, não há necessariamente, como consequência, uma admissão.

Por meio da correlação abordada acima, concluiu-se que o índice de rotatividade geral, que engloba admissão e demissão, apresenta correlação positiva e significativa ( $p < 0,05$ ) com o índice de rotatividade de admissão e o índice de

rotatividade de demissão; resultado esperado, uma vez que o índice geral é combinação dos outros dois índices.

Já o absenteísmo apresenta correlação negativa com o índice de rotatividade de admissão ( $p < 0,05$ ) e com o índice de rotatividade geral ( $p < 0,10$ ) e correlação não significativa com índice de rotatividade de demissão, mostrando que, a medida que aumenta a rotatividade, diminui o absenteísmo. Daí levanta-se a hipótese de que, a medida em que há demissões, acontece um “stress” entre os colaboradores, fazendo com que estes passem a faltar menos em virtude do medo de serem demitidos. Por outro lado, como a rotatividade é alta, não há necessariamente tempo para faltarem.

Ainda neste estudo, cogitou-se a idéia de verificar os índices de absenteísmo e de rotatividade por departamento, o que não foi possível devido à falta de documentos com os dados exatos para esse cálculo.

## 5.5 QUANTO À POLÍTICA SALARIAL

Epstein (1999) diz que a causa da rotatividade está diretamente ligada à política salarial adotada pela empresa. Mc Donald e Shaver (1981) apontam a política salarial como uma das causas extrínsecas do absenteísmo. Ela está relacionada às políticas de pessoal da organização, entre elas os baixos salários. Não obstante, na empresa em questão, não houve registro de uma política salarial, nem de um plano de cargos e salários definidos formalmente, ou de qualquer forma de reconhecimento pelo desempenho e adequação de salários. Os funcionários são registrados conforme o piso salarial, e o aumento de salário é recebido através do dissídio sindical. Outros reajustes de salário acontecem através da análise do tempo de serviço, da função, do tempo de função e da avaliação informal através da convivência e do reconhecimento.

Assim, supomos que a falta de uma política salarial e de práticas de recursos humanos bem definidas e estruturadas podem influenciar a rotatividade e o absenteísmo nesta empresa, com base no que Epstein (1999) e McDonald & Shaver (1981) definiram na literatura.

## 5.6 QUANTO À POLÍTICA DE BENEFÍCIOS

Chiavenato (1995) afirma que a falta de uma política de benefícios está diretamente ligada às causas da rotatividade. A empresa em questão não oferece benefícios, nem uma política para tal, o que influencia, tanto na rotatividade quanto no absenteísmo, segundo declaração de funcionários em entrevistas de desligamento.

Assim, percebe-se que a prática corrobora a literatura. O que nos leva a concluir que grande parte da problemática do absenteísmo e da rotatividade está, também, diretamente ligada à falta de uma política de benefícios que visem ao bem estar e ao conforto do colaborador. Afinal, a ausência desse procedimento causa o descontentamento e a falta de incentivo para o trabalho por parte do profissional, resultando em faltas e conseqüentemente na troca desta por outra empresa que ofereça o mínimo de benefícios, na primeira oportunidade.

## 5.7 QUANTO À OPORTUNIDADE DE PROGRESSO

Para McDonald e Shaver (1981), o absenteísmo é causado, ainda, pelas políticas de pessoal condolentes com as faltas; falta de perspicácia em alocar o funcionário em setores apropriados, ou seja, pela falta de oportunidade para o progresso profissional. Esta última gera, também, a rotatividade, conforme Chiavenato (1995). Por outro lado, na empresa em questão, as oportunidades de progresso não seguem um plano formal, embora exista, informalmente, um plano estabelecido. Este acontece a partir da demonstração pelo funcionário de interesse e responsabilidade pelo trabalho que desenvolve na empresa.

Para os funcionários, a demora no reconhecimento e posteriormente na ascensão de cargo é uma das causas da rotatividade, pois, desmotivado, o funcionário procura colocação em outras empresas, muitas vezes, na concorrência, dado observado na análise das entrevistas de desligamento.



## 5.8 QUANTO ÀS CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO

A literatura pesquisada não traz evidências de que o absenteísmo e a rotatividade estariam ligados diretamente ou significativamente às condições físicas e ambientais de trabalho. Ainda, assim, essa variável foi considerada por ter sido encontrada na literatura evidências que em outras empresas as condições ambientais de trabalho poderiam contribuir para o aumento ou não da rotatividade e do absenteísmo.

Na empresa, as condições ambientais de trabalho do pessoal do escritório e de campo são analisadas pela área de segurança do trabalho (técnico e engenheiro), que periodicamente, conforme leis em vigor, realiza testes de luminosidade e das condições ergonômicas de trabalho. A partir dessa análise, são tomadas as devidas providências, se houver necessidade de novas adequações. No caso do pessoal de campo, são verificados os usos de EPI's e EPC's, bem como, as condições ambientais prévias à execução dos trabalhos. Nas entrevistas de desligamento, não houve registro de que as condições ambientais de trabalho seriam uma das causas do desligamento.

## 5.9 QUANTO À FAIXA ETÁRIA

Reis et al. (2003) afirma que a idade implica o aumento do índice de absenteísmo em determinados tipos de empresas. Na empresa em questão, não verificamos este como um dos motivos diretamente ligados ao absenteísmo e a rotatividade, uma vez que a idade não é o principal fator de admissões e demissões na empresa.

## 5.10 QUANTO À POLÍTICA DE TREINAMENTO

A necessidade de treinamento é identificada a partir da análise das atividades para a execução das tarefas e dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz. Nessa empresa, o treinamento é informal, feito diariamente com o superior imediato ou até mesmo com o colega de trabalho que já tenha experiência nas atividades.

Quanto ao treinamento ainda, as reclamações são poucas ou quase inexistentes, uma vez que, quando solicitadas pelos funcionários, elas são prontamente atendidas, havendo o treinamento solicitado, mesmo não tendo um cronograma ou planejamento formalmente estabelecido de treinamento.

Assim, podemos verificar através da entrevista de desligamento que a falta de treinamento, não é um dos motivos pelos quais o colaborador costuma faltar ou até mesmo trocar de empresa.

## 5.11 QUANTO À POLÍTICA DE SELEÇÃO DE PESSOAL

McDonald e Shaver (1988) citam a seleção de pessoal como uma causa do absenteísmo. Pomi (2005) cita a falta de um plano estratégico de identificação e retenção de pessoal como uma causa direta do aumento do índice de rotatividade. Nessa empresa, não existe também um processo formal de seleção de pessoal.

Por meio da análise da entrada de pessoal na empresa, identificou-se maior índice de rotatividade e de absenteísmo dos colaboradores selecionados pelos currículos; ou seja, os colaboradores indicados e os recrutados na própria empresa tendem a não causar estes tipos de problema. Além disso, o recrutamento interno é um meio bastante econômico de preencher uma vaga, já que evita gastos com anúncios e a utilização, para o recrutamento de outros meios externos à empresa. Outro fator positivo observado pela empresa é que o novo ocupante da vaga está familiarizado com a organização e vice-versa, dispensando, muitas vezes, tempo com treinamento. Além do mais, essa é também, uma forma de a empresa poder demonstrar seu interesse em promover seus empregados.

Em vista disso, podemos verificar que o absenteísmo não segue uma regra geral; ou seja, os dados verificados informam que as ausências acontecem em diversos períodos, não se caracterizam por maior intensidade no início, no final ou na metade do mês, nem no ano. As faltas são totalmente arbitrárias, com relação aos meses, bem como, um ano em relação ao outro.

Os índices de rotatividade durante os anos estudados oscilaram bastante de mês para mês e de ano para ano apresentando-se elevados. A justificativa apresentada pela empresa é o fato de haver inícios e términos de contratos de obras, determinados, causas da rotatividade sazonal.

Outrossim, a rotatividade do pessoal de escritório é influenciada pelas práticas falhas de recursos humanos; ou seja, falta de valorização do pessoal, de incentivos, de comunicação da gerência; demora no reconhecimento do funcionário e no reajuste salarial, conforme verificamos nos tópicos comentados e ainda nas entrevistas de desligamento. Quanto ao pessoal de campo a principal influencia para a rotatividade é a falta de valorização e de uma prática de oportunidade de progresso na empresa, conforme as entrevistas de desligamento analisadas. Foram analisadas todas as entrevistas de desligamento do período pesquisado.

A rotatividade, conforme o estudo realizado, pode ser enquadrada como causada pelas práticas de RH, incluídas a falta de seleção adequada, de treinamento e de orientação aos novos funcionários. Em algumas áreas, como no caso do almoxarifado, verifica-se que o alto índice de rotatividade é influenciado pelos baixos salários em contraposição a grandes responsabilidades.

A questão salarial é um fator relevante para determinadas áreas da empresa, pois os baixos salários induzem os funcionários a procurarem outras organizações. Essas informações foram obtidas através de conversas informais no período de permanência do pesquisador na empresa.

Muitas são as hipóteses acerca do que motiva a rotatividade e o absenteísmo, bem como, as conseqüências deles sobre a empresa. Quanto ao absenteísmo, observou-se que as práticas de RH possuem maior influência. Como consta na literatura pesquisada, as doenças ocupacionais são as grandes causadoras de afastamentos e, nessa empresa, em particular, as doenças ocupacionais e os acidentes de trabalho também fazem parte das causas de afastamento e do maior

número de dias de afastamento de acordo com as entrevista com o encarregado das equipes de trabalho.

Nas entrevistas realizadas com funcionários, num total de 70 entrevistas realizadas na própria empresa, que tiveram duração de 30 a 40 minutos, feitas pela pesquisadora. Foram entrevistados todos os funcionários que atuam no escritório e que no total são 28 funcionários, sendo que, o restante são funcionários pegos aleatoriamente, mas com o cuidado de pertencerem as diferentes áreas da empresa, ou seja, de serem de todos os cargos, a falta de políticas definidas e estruturadas influenciam sobremaneira tanto no absenteísmo quanto na rotatividade das pessoas, uma vez que muitos funcionários acabam trabalhando nessa empresa para adquirirem conhecimento, experiência e, ao estarem aptos para as funções que não sejam (de “auxiliares”, “ajudantes”), desligam-se dela, buscando melhores salários, ou benefícios em outras.

Notou-se, através das entrevistas, que o comportamento dos funcionários de escritório é diferente do comportamento dos funcionários de campo, em relação às práticas de recursos humanos. Para os colaboradores de escritório, a atenção dispensada pelos gerentes a cada um é a política mais importante. A política salarial, política de benefícios, oportunidade de progresso, as condições ambientais de trabalho entre outros são considerados importantes, conforme informação retirada das entrevistas de desligamento de funcionários. Já para os funcionários de campo, a prioridade nas práticas de recursos humanos deveria ser para os benefícios, assumindo estes maior grau de importância.

Neste capítulo, analisamos dados propostos e podemos verificar que as influencias do absenteísmo e da rotatividade estão diretamente e indiretamente ligadas às práticas e políticas de RH sobre o absenteísmo e a rotatividade.

## 5.12 PLANO DE CONTROLE DO ABSENTEÍSMO E DA ROTATIVIDADE

Teoricamente, o plano sugerido diante da literatura apresentada e dos resultados obtidos pela pesquisa, confirma a importância e a necessidade do estudo realizado para a identificação dos fatores que estão comprometendo e, muitas vezes, ajudando o absenteísmo e a rotatividade a se concretizarem mais facilmente.

Pela coleta de dados das efetivas faltas dos funcionários, pôde-se chegar ao consenso de quão importante são as práticas de recursos humanos dentro de uma organização.

A partir da identificação das necessidades, sugere-se, para o controle do absenteísmo na empresa, conforme quadro 9:

<b>Ação</b>	<b>Indicador de Controle</b>	<b>Situação Atual</b>
Verificar e analisar das efetivas faltas;	Supervisor ou chefe imediato e recursos humanos	Não existe formalmente estabelecida
Relacionar a falta com a causa;	Chefe imediato e recursos humanos	Não existe formalmente estabelecida
Desenvolver uma política de controle de faltas analisando o posicionamento da chefia imediata em relação as ausências;	Recursos humanos	Não existe formalmente estabelecida
Avaliar através, de planos, as licenças justificadas por doença;	Chefe imediato e recursos humanos	Não existe formalmente estabelecida
Desenvolver uma política de disciplina, demonstrando as conseqüências do não-comparecimento ao trabalho com advertência oral, escrita e até suspensão. As punições devem ser registradas;	Recursos humanos	Não existe formalmente estabelecida
Implementar a entrevista de desligamento, complementando os dados para obter maiores informações quanto ao que acontece com o colaborador na empresa e os motivos que o levaram a sair dela;	Recursos humanos	Não existe formalmente estabelecida
Recompensar os funcionários assíduos, monetariamente ou através de elogios públicos.	Chefia imediata, recursos humanos e diretoria	Não existe

**Quadro 9:** Plano de controle do absenteísmo

Quanto à rotatividade, o plano de controle que se propõe segue conforme quadro 10:

<b>Ação</b>	<b>Indicador de Controle</b>	<b>Situação Atual</b>
Trabalhar as práticas de recursos humanos, como a implantação de benefícios; um método de seleção, recrutamento e treinamento mais intensos para valorização do funcionário	Recursos humanos e chefia imediata	Não existem práticas formais de recursos humanos
Implantar uma política de cargos e salários	Recursos Humanos	Não existe uma política formal de cargos e salários
Plano de carreira e progresso	Recursos Humanos	Não existe uma política formal de plano de carreira e progresso na empresa

**Quadro 10:** Plano de controle da rotatividade

Para embasar a sugestão de um plano de controle do absenteísmo e da rotatividade, podemos citar ainda um estudo de caso, realizado numa empresa brasileira do setor de autopeças. Segundo autores do estudo, Pontes et al (2002), a empresa em questão não considera que tenha uma gestão de recursos humanos em estágio muito avançado, embora os índices de absenteísmo tenham sido em 1999 de 1.49% e em 2001 (ano em que era realizada a pesquisa) era de 1.5%, e a meta para 2002 era de 1.3%, tendo como principal motivo do absenteísmo às horas médicas. A rotatividade também é baixa, 0,4% ao ano.

Para obter tais índices, o gerente de RH reúne-se com um “grupo de comunicação”, que é formado por um representante de cada área, a cada 15 dias, para discutir tudo o que ocorre na Companhia. São ouvidas sugestões de melhoria, críticas e reclamações e, a partir daí, são elaborados planos que visam a resolver os problemas diretamente relacionados aos colaboradores, os problemas que os afetam diretamente.

## 6. CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como principal motivação a busca por dados que viessem a explicar o porquê do absenteísmo e da rotatividade dentro da empresa estudada; bem como o funcionamento das práticas e políticas de RH e as influências direta e indireta destas sobre aqueles fatores.

Quanto às causas extrínsecas, citadas por McDonald e Shaves (1981), podemos apontar como causas do absenteísmo, além das políticas e práticas de RH na empresa, os seguintes fatores: falta de canais de comunicação com a administração e falta de seleção, treinamento e orientação adequados, como sendo as principais causas identificadas por meio de questionários e pela resposta da entrevista de desligamento.

Além dos aspectos citados e da análise feita, podemos observar que a rotatividade e o absenteísmo podem ter uma ligação muito grande entre si; pois geralmente quando o funcionário começa a faltar é porque já perdeu o interesse pelo trabalho, e a consequência é o pedido de demissão e a rotatividade.

Os índices de rotatividade durante os anos estudados oscilaram bastante de ano para ano, além de se apresentar elevado. A justificativa apresentada pela empresa é o fato de haver inícios e términos de contratos de obras, determinados.

Quanto ao absenteísmo, observou-se que as políticas de RH possuem maior influência sobre elas. Como consta na literatura pesquisada, as doenças ocupacionais são as grandes causadoras de afastamentos e, nessa empresa, em particular, as doenças ocupacionais e os acidentes de trabalho também fazem parte das causas de afastamento, e do maior número de dias de afastamento.

Para Chiavenato, a rotatividade está diretamente ligada às políticas salarial e de benefícios; oportunidade de progresso profissional oferecido pela empresa; tipo de supervisão; política disciplinar; condições físicas e ambientais de trabalho e motivação pessoal. A cultura organizacional, treinamento inadequado, falta de incentivo, falta de política organizacional e de salário, conforme Brannick (1999) e Epstein (1999), representam grandes falhas no recrutamento das empresas.

Dentro deste contexto, podemos verificar através dos dados levantados, tanto por meio de documentos originados da própria empresa quanto das entrevistas

semi-estruturadas e informais e da convivência no ambiente organizacional que a empresa tem grande preocupação com o bem-estar de seu colaborador. Apesar disso, ainda não tem uma equipe ou equipes destinadas ao levantamento e à organização de um trabalho voltado para a implantação de políticas de RH. Vale observar que, de acordo com os estudos em empresas como a Tóquio Marine Seguradora, se bem aplicadas, as políticas de RH provocam, de longe, um grande efeito positivo sobre os funcionários e os resultados obtidos por meio deles. Portanto, adotá-las pode agregar muitos valores à empresa, não somente no que se refere aos lucros financeiros, mas nos relacionados aos funcionários, que passam a se sentir mais valorizados dentro do ambiente de trabalho.

Podemos verificar também, que a relação rotatividade x absenteísmo, nesta empresa, não confirma que o alto índice de rotatividade reflete no alto índice de absenteísmo ou vice-versa. Neste caso, podemos verificar que o maior grau de influência na rotatividade e no absenteísmo ainda são as práticas e políticas de RH.

Outro aspecto que podemos citar é o rápido crescimento da empresa. Este é um fator levado em consideração pelos funcionários quando eles avaliam o fato de ainda não haver uma política de RH formalizada, devido às mudanças de algumas formas de trabalho e a própria reestruturação e reorganização da empresa.

Apesar de a análise ter sido um tanto negativa na questão que se refere às práticas e políticas de RH, por outro lado, percebe-se que o clima organizacional é bom e os funcionários se sentem bem em trabalhar na empresa. De maneira geral, os funcionários estão satisfeitos e demonstram isso principalmente em conversas informais. Sentem-se orgulhosos em trabalhar na empresa. São respeitados e sentem que a empresa aos poucos procura atender às necessidades deles e está sempre pronta a auxiliá-los, ou seja, eles sabem que, em situações de necessidades, sempre terão o apoio da empresa. Os funcionários, demonstram ainda respeito e vontade de ajudar a empresa a crescer sempre mais para que todos, empregador e empregados, continuem galgando a ascensão da empresa de maneira que os dois lados ganhem, não somente a empresa, o que normalmente observamos no mercado empresarial.



## 7. REFERÊNCIAS

ALVES, G.O. Contribuições da ergonomia ao estudo da LER em trabalhadores de um restaurante universitário. **Dissertação...** (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 1995.

A PREVENÇÃO DO ABSENTEÍSMO NO TRABALHO. **Sinopse da investigação.** Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 1997.

AFSCME, American Federation of State, County and Municipal Employees, AFL-CIO, Nursing Home Facts. Disponível em: [http://www.afscme.org/una/action/una981\\_d.htm](http://www.afscme.org/una/action/una981_d.htm). Acesso em: 05 mar. 1998

AGOPYAN, Vahan; PICCHI, Flavio Augusto. Sistemas da Qualidade na Construção de Edifícios. **Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP.**, São Paulo: Departamento de Engenharia de Construção Civil, 1993.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

AQUINO, José Damásio de. Considerações críticas sobre a metodologia de coleta e obtenção de dados de acidentes do trabalho no Brasil. 1996. nf. **Dissertação...** (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 1996.

BISPO, Patrícia. Comunidade Rh: empresa alcança baixo índice de absenteísmo. 31 dez. 2002. Disponível em: [http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique\\_por\\_dentro/311002-rh\\_faltas\\_casaverde.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/311002-rh_faltas_casaverde.shtm) Acesso em: 04 mar. 2006.

BRANNICK, J. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization.** 1999. Disponível em: <http://www.brannick.com>. Acesso em: ago. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos, 5ª ed. São Paulo. Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999

COELHO, C. de S. Reininisch. A questão ambiental dentro das indústrias de Santa Catarina: uma abordagem para o segmento industrial têxtil. 210 f. **Dissertação...** (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) -

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

COHEN-MANSFIELD, Jiska. Turnover among nursing home staff: a Review. **Nursing Management**, v. 28, 05 jan.1997.

CUNNIFF, John. Turnover can cost more than you think // Losing a worker is disruptive to both production, profits. **Minneapolis Star Tribune**. Minneapolis St. Paul, 04 dez.1999.

DAVIS, Keith; WERTHER JR, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1983.

DURÃO, A. La educación de los trabajadores y su participación en los programas de salud ocupacional. **Educ Med Salud**, v. 21, p. 117-133, 1987.

EPSTEIN, J.J. Reducing turnover through training. **High Volume Printing**, v.17, p. 20-24, Oct. 1999.

FAVA, Luiz R. G.; **A saúde dos funcionários absenteísmo e presenteísmo**. Disponível em: <<http://eaprender.ig.com.br/gestao.asp?RegSel=78&Pagina=1#materia>> . Acesso em: ago. 2005.

FERREIRA, Mario César; FREIRE, Odalea Novais. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **RAC**, v.5, n.2, p. 175-200, maio/ago, 2001.

FLORI, PM. Desemprego de jovens no Brasil. In: **Encontro Nacional de Economia**, 21, 2003, Porto Seguro/BA. **Anais...**Porto Seguro/BA: Editora, 2003. CD-ROM.

FILHO, Gilsée Ivan Regis. Síndrome de maladaptação ao trabalho em turnos: uma abordagem ergonômica. **Dissertação...** (Centro Tecnológico do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Florianópolis: UFSC, 1998.

FONSECA, Jairo Simon da; TANABE, Mário. A rotatividade da mão-de-obra na indústria têxtil paulista: 1980 e 1981. **Revista da Administração USP**, v.21, nº 01 jan/mar, 1986.

GRAÇA, L. **The process of becoming, leaving from and returning to work** [o processo de adoecer, faltar e voltar ao trabalho]. papers on health & work: Absenteeism. Disponível em: <<http://www.terravista.pt/meco553/textos11.htm/1999>> Acesso em 05 mar. 2005.

MENGARDA, Gerusa T.; SILVA FILHO, José Luiz Fonseca da, 1997 - **A importância do treinamento na problemática do absenteísmo e da rotatividade nas organizações empresariais - um enfoque ergonômico** - disponível em: <[www.udesc.br/esag/pesq-ext/rh19972.htm](http://www.udesc.br/esag/pesq-ext/rh19972.htm)> Acesso em: 05 mar. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa**. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, Josir S; et al. **Managment Control in The Internationalized Brazilian Firm: The Case of Calçados Azaléia S.A.** Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Disponível em:  
<<http://www.estacio.br/revistamade/02/artigo7.asp>>. Acesso em 2005.

HARRISON, D. A.; MARTOCCHIO, J. J. Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. **Journal of Managment**, v. 24, n. 3, p. 305-350, 1998.

JENNY, M. Hoobler; NANCY, Brown Johnson, **O turnover, para Jonhnson e Hoobler acontece por uma questão de variável de interesses. Na analysis of current human resource management publications, Human resource management publications**. Disponível em:  
<http://www.newswise.com//articles/1999/8/TURNOVER.PUR.html>. Acesso em: 05 mar. 2005.

JOFFE, Isabel M. A.; RH: valores esquecidos. Disponível em:  
<<http://carreiras.empregos.com.br/impressao/printconteudo.htm>>. Acesso em: ago. 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. Marconi, ANDRADE, Marina de. **Metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991

LEE, J.B.; ERICKSEN, L.R. **The Effects of a policy change on Three types of absence**. **J. Nurs. Adm.**, Billerica, v.20, n.7/8, p. 37-40, jul./aug.1990.

LIMA, Iriê Silva. **Qualidade de Vida no Trabalho na Construção de Edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte. Tese...** (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 1995.

LIPP, M.E.N. Estresse: conceitos básicos. In: LIPP, M.E.N. (Org.). **Pesquisas sobre estresse no Brasil**: saúde, ocupações e grupos de risco. Campinas: Papirus, p. 17-31, 1996.

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

MALLADA, Ribaya F J. **La gestion del absentismo laboral**. Madrid: Montecorvo, 1996.

MARCON, Maria Cristina. As Novas Propostas de Organização do Trabalho e a Participação do Trabalhador: um estudo de caso, desenvolvido junto a uma unidade de alimentação e nutrição tipo concessionária, sob um enfoque ergonômico.

**Dissertação...** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

MARK, Bruce N. Pfau; KAY, Ira T. The Human Capital Edge. **Academy of Management Journal**, New York: v.38, n. 3, p. 635-872, 2002.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATIKAINEN, Esa; **Tecnología agrega valor?** São Paulo: v.9, n.105, set. 2001.

MAYNARD, Roberta. How to motivate low-wage workers. **Nation's Business**, 05 jan. 1997.

MCDONALD, JM; SHAVER, A V. **An Absenteeism Central Program**. J. Nurs. Adm, Billerica, v.11, n. 5, p. 13-18, may 1981.

MELO, Mônica V. DE; BULHÕES, Paulo N. S. **análise comparativa de políticas de recursos humanos em uma empresa transnacional: o caso da toshiba**.

DISPONÍVEL EM:

<[HTTP://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos\\_enangrad/pdfs/ix\\_enangrad/analise\\_comparativa.pdf](http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/pdfs/ix_enangrad/analise_comparativa.pdf)> . ACESSO EM: AGO. 2005.

MEIRA, J.B. Absenteísmo por enfermidade: sugestões para seu controle. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.10, n.40, out/dez 1982.

MICHELETTI Camila. Entrevistas: Carlos Alberto Fernandes da Silva, analista de RH da TokioMarine. Disponível em:

<[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/entrevistas/261004-carlos\\_tokiomarine.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/entrevistas/261004-carlos_tokiomarine.shtm)> Acesso em ago. 2005.

MILLER, D.S., NORTON, V.M. **Absenteeism**: nursing service's albatross. J. Nurs. Adm, Billerica, v.16, n.3, p. 38-42, mar. 1986.

MONCADA, Susan M.; SANDERS, Joseph C. **Perceptions in the Recruiting Process**. CPA Journal, National Restaurant Association, Restaurant Industry Pocket Factbook, 2000. Disponível em: <<http://www.restaurant.org/links/linknews.htm>>. Acesso em: jan. 1999.

MURTA, Sheila Giardini; TRÓCCOLI, Bartholomeu Torres. **Avaliação de Intervenção em Estresse Ocupacional: psicologia: teoria e pesquisa.** Brasília: Universidade de Brasília; Goiás: Universidade Católica de Goiás, v. 20, n.1, jan./abr. 2004.

NASCIMENTO, Gilza Marques do. Estudo do absenteísmo dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade básica e distrital de saúde do município de Ribeirão Preto/SP. 2002. **Dissertação...** (Mestrado em Enfermagem Fundamental) - Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo. 2003.

NOGUEIRA, J.R.S; AZEVEDO, C.A.B. **Absenteísmo: doença em mulheres.** Rev. Bras. de Saúde Ocupacional. São Paulo, v38, n10 abr/mai/jun/1982

ONG, C.N. **Transtornos musculoesqueléticos de los operadores de terminales de representación visual.** In: Foro Mundial de La Salud. Revista Internacional de Desarrollo Sanitário, 15, 175-179.

PAIVA, Kely C. M.; EUSDEDIT JÚNIOR, Manoel; SILVA, Milena A L.; VALENÇA, Myrian C. A. Um estudo realizado sobre a qualidade de vida e a situação de trabalho de profissionais docentes: o terceiro Grau em foco. In: **Anais...** V Congresso de Ciências Humanas, Letras e Artes, 2001, Ouro Preto. Ouro Preto: UFOP, 2001.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da Gestão do turnover.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4009&org=1>>. Acesso em: 2005.

PONTES, Cecília Carmem C; OLIVEIRA, Manoel Antonio P.; KATO, Washington Cristiano. **Adaptação e sobrevivência: estudo de caso em empresa brasileira do setor de autopeças no contexto da globalização.** Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Administração Online. v. 3 n. 2 abr./maio/jun. 2002. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art32/cecil.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art32/cecil.htm)>. Acesso em: ago. 2005

PURDUE UNIVERSITY. **Benefits for Fast-Food Workers Improve Bottom Line,** Purdue University News Service. Disponível em: <<http://www.newswise.com//articles/1999/8/TURNOVER.PUR.html>> Acesso em: 27 ago. 1999.

REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Síndrome de mal adaptação ao trabalho em turnos: uma abordagem ergonômica. 1998. nf. **Dissertação...** (Mestrado em Engenharia de Produção: Ergonomia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 1998.

REIS, Ricardo José dos; et al. **Fatores Relacionados ao Absenteísmo por Doença em Profissionais de Enfermagem.** Revista de Saúde Pública, São Paulo, v.37, n. 5, out. 2003.

RICCI, Juliana; PATTO, Joaquim. **A evolução do RH: da década de 30 até o século XXI.** Disponível em:

<[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/130404-evolucao\\_rh\\_pato.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/130404-evolucao_rh_pato.shtm)>. Acesso em: 05 mar. 2004.

ROCHA, Bárbara; NETO, Otávio Renê Lebarbechon **Análise do turnover - rotatividade de funcionários nas lojas do Beiramar Shopping**, 1997. Disponível em; <[www.udesc.br/esag/pes-ext/rh19975.htm](http://www.udesc.br/esag/pes-ext/rh19975.htm)> Acesso em: 05 mar 2005.

RUBIS, Leon. Brookings Institute study reported. HR Update. **Society for Human Resource Management**, 05 jan.1998.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

SALTON, Gary J. Organizational Engineering: A new method of creating high performance human structures. **Ann Arbor, Professional Communications**, Inc. 1996.

SAMPAIO, Jäder R. Nipo-Brasileiros: Um estudo sobre a gestão de recursos humanos de empresas industriais japonesas situadas no Brasil. 1995. nf. **Dissertação...** (Mestrado em Administração). FACE– UFMG, Belo Horizonte, MG,1995. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~jader/pnipobrasileiros.htm>>. Acesso em: 2004.

SANTANA, Ângela Maria Campos. A abordagem ergonômica como proposta para melhoria do trabalho e produtividade em serviços de alimentação. 1996 nf. **Dissertação...** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

SANTOS, MS. A. A (in)satisfação do enfermeiro no trabalho: implicações para o gerenciamento das ações de enfermagem: aspectos teóricos. 1999. 135f. **Dissertação...** (Mestrado em: Enfermagem Fundamental). USP, Ribeirão Preto: USP, 1999.

SELL, Ingeborg. Ergonomia para profissionais da saúde ocupacional. In: VIEIRA, S. I. **Medicina básica do trabalho**. Curitiba: Gênese, v. 2, p. 251-323,1994.

SELLTIZ, et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1974 [Tradução: Dante Moreira leite].

SHAW, J. D., et al. **An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover**. Academy of Management Journal, v. 41, n. 5, p. 511-525, 1998.

SILVA, Dóris M. P. P.; MARZIALE, Maria H. P. Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. v 8. n 5, Out. 2000. Ribeirão Preto. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692000000500007&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692000000500007&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: maio. 2005.

TAMAYO, Álvaro. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de administração**, São Paulo, v.37, n.2, p.26-37, abr/jun, 2002.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Souza. **Pensar pelo avesso o terceiro setor**: mitos dilemas e perspectivas da ação social organizada nas políticas sociais. Lusotopie. PUC-MG, p. 241-262, 2002.

VALENTE, Simone. **Empreendedores endeavor**: Spoleto ganha o prêmio as melhores práticas em recursos humanos. 12 jun. 2003. Revista Franquia e Cia Disponível em:

<[www.endeavor.org.br/br/empreendedores/brasil/spoleto/news\\_01.htm](http://www.endeavor.org.br/br/empreendedores/brasil/spoleto/news_01.htm)>

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIERA, Sonia Dominga Godoy. Estudo de caso: análise ergonômica do trabalho em uma empresa de fabricação de móveis tubulares. 1997. nf. **Dissertação...** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

VINTEN, Gerald. Training in small-and medium-sized enterprises. **Industrial and Commercial Training**, Inglaterra: Bradford, v. 32, n. 1, p. 9-14, 2000.

## APÊNDICE



## APÊNDICE A – DADOS REFERENTES AO ABSENTEÍSMO

Absentéismo 2000						
	Origem	Diagnóstico	Dia/ano	Sexo	Dias Afast.	Hora
01	SUS	Doença	20.03.00	M	05	12:00
02	SUS	Pr. Socor.	28.07.00	M	03	11:00
03	SUS	Não Identif.	24.10.00	M	02	
04	SUS	Emerg.	09.11.00	M	15	
05	SUS		26.11.00	M	02	10:00
06	SUS		28.09.00	M	04	
07	SUS	Ortopedia	02.05.00	M	10	
08	SUS	Emerg.	26.08.00	M	04	
09	SUS	Não Identif.	27.10.00	M	01	12:00
10	SUS	Cons. Médica	24.11.00	M	01	10:10
11	SUS	Emerg.	09.11.00	M	01	
12	SUS	Emerg.	14.12.00	M	01	
13	SUS	Emerg.	14.12.00	M	01	

Absentéismo 2001						
	Origem	Diagnóstico	Dia/ano	Sexo	Dias Afast.	Hora
01	SUS		23.01.01	M	05	
02	SUS		09.01.01	M	05	
03	SUS		16.01.01	M	02	
04	SUS		17.01.01	M	05	
05	SUS		22.01.01	M	05	
06	SUS		19.01.01	M	03	
07	PART	Cienc. G. Méd.	25.01.01	M	05	
08	SUS		09.05.01	M	03	13:00
09	SUS		27.09.01	F	02	
10	SUS	Acomp.	24.09.01	M	03	
11	SUS		30.08.01	F	02	
12	SUS	Emerg.	13.03.01	M	05	
13	SUS	Emerg.	20.03.01	M	02	
14	SUS	Emerg.	18.03.01	M	02	09:00
15	SUS	Emerg.	07.03.01	M	02	
16	PART.	Cienc. G. Méd.	25.01.01	M	05	
17	SUS	Cienc. G. Méd.	15.07.01	M	02	
18	SUS		03.08.01	M	04	12:00
19	SUS		22.08.01	M	02	
20	SUS	Acomp.	03.08.01	M	07	20:00
21	SUS		03.07.01	M	03	
22	SUS	Emerg.	13.08.01	M	02	02:00
23	SUS	Emerg.	27.07.01	M	15	08:00
24	SUS	Emerg.	28.10.01	M	05	
25	SUS	Emerg.	16.07.01	M	02	
26	SUS	Cienc. G. Méd.	17.05.01	M	02	
27	SUS	Cir. Geral	02.05.01	M	02	
28	SUS	Emerg.	04.05.01	M	20	
29	SUS	Emerg.	18.06.01	M	01	
30	PART.	P.S	30.07.01	M	01	10:00
31	SUS		09.03.01	M	01	
32	SUS	Pé Torto	25.10.01	M	01	
33	SUS		15.07.01	M	01	
34	SUS		20.09.01	M	01	
35	SUS		02.08.01	M	01	
36	SUS		06.08.01	M	01	

37	SUS		07.08.01	F	01	18:15
38	SUS		10.08.01	M	01	
39	SUS		14.08.01	F	01	07:30
40	SUS		10.08.01	M	01	21:00
41	SUS		01.08.01	M	01	
42	SUS	Emerg.	02.08.01	M	01	
43		Cirur. Geral	24.08.01	M	01	02:00
44	SUS	Emerg.	09.07.01	M	01	
45	SUS	Acomp.	13.07.01	M	01	
46	SUS	Consulta	09.07.01	M	01	
47	PART.	P.S.	11.12.01	M	01	
48	SUS	Emerg.	29.11.01	M	01	
49	SUS	Trat. Odont.	05.12.01	M	01	08:45
50	PART.	Emerg.	23.10.01	M	01	
51	SUS	Acomp.	09.11.01	M	01	09:00
52						
53		Óbito mãe				
54		Consulta				
55		Consulta				
56		Acomp.				
57						
58		Acomp.				
59		Emerg.				
60		Atend. Odont.				
61		Com. Tutelar				

Absentéismo 2002						
	Origem	Diagnóstico	Dia/ano	Sexo	Dias Afast.	Hora
01	SUS		31.12.02	M	15	
02	SUS		27.05.02	M	07	
03	SUS		15.12.02	M	02	
04	SUS		30.10.02	M	03	
05	SUS		30.09.02	M	03	
06	SUS	Ortopedia	03.10.02	M	07	
07	SUS		09.09.02	M	12	
08	SUS		23.09.02	M	03	
09	SUS		23.08.02	M	03	
10	SUS		22.08.02	M	15	
11	SUS		08.08.02	M	02	
12	SUS		25.07.02	M	02	
13	SUS		17.07.02	M	03	
14	SUS		15.07.02	M	02	
15	SUS		19.07.02	M	05	
16	SUS	P.S.	04.06.02	M	02	
17	SUS		03.06.02	M	02	
18	SUS		10.06.02	M	02	
19	SUS		22.04.02	M	05	
20	SUS		16.04.02	M	05	
21	SUS		10.03.02	M	03	
22	SUS		19.03.02	M	02	
23	SUS		08.03.02	M	04	
24	SUS		23.02.02	M	10	
25	SUS		06.02.02	M	02	
26	SUS	Emerg.	30.01.02	M	05	
27	SUS		29.01.02	M	01	
28	SUS	Ortopedia	24.11.02	M	07	

29	SUS	Ortopedia	03.10.02	M	07	
30	SUS	Emerg. Cirurg.	04.09.02	M	02	
31	PART.	Ciênc. Diag.	28.05.02	M	12	
32	SUS	Ortopedia	16.04.02	M	05	
33	SUS		23.02.02	M	10	
34	PART.	Cont. JDir.	08.03.02	M	04	
35	SUS		22.11.02	M	03	
36	SUS		17.06.02	M	01	17:00
37	SUS	Emerg.	11.03.02	M	01	10:00
38	SUS	Oncologia	08.03.02	M	01	11:30
39	SUS		09.12.02	M	01	10:00
40	SUS	Oftalmo	03.11.02	M	01	11:00
41	SUS		21.10.02	M	01	08:30
42	SUS		09.10.02	M	01	
43	SUS	Emerg.	02.09.02	M	01	09:00
44	SUS		29.08.02	M	01	09:05
45	SUS		29.08.02	M	01	
46	SUS		26.09.02	M	01	
47	SUS		15.07.02	M	01	
48	SUS		31.07.02	M	01	13:55
48	SUS		08.08.02	M	01	
50	SUS		18.07.02	M	01	
51	SUS		24.06.02	M	01	
52	SUS		19.06.02	M	01	
53	SUS		27.05.02	M	01	
54	SUS		04.06.02	M	01	
55	SUS		03.06.02	M	01	
56	SUS		26.06.02	M	01	16:00
57	SUS		06.05.02	M	01	14:00
58	SUS		08.03.02	M	01	
59	SUS	Ambulatório	13.03.02	M	01	
60	SUS		12.03.02	M	01	
61	SUS		11.03.02	M	01	10:00
62	SUS		18.03.02	M	01	07:30
63	PART.		21.03.02	M	01	07:30
64	SUS		27.03.02	M	01	07:00
65	SUS		09.08.02	M	01	
66	PART.		15.08.02	M	01	07:00
67			26.08.02	M	01	
68			18.09.02	M	01	11:00

Absentéismo 2003						
	Origem	Diagnóstico	Dia/ano	Sexo	Dias Afast.	Hora
01	SUS	Ortopedia	07.02.03	M	05	
02	SUS		04.11.03	M	02	13:00
03	SUS	Consulta	07.11.03	M	07	
04	SUS		04.11.03	M	03	
05	SUS		25.11.03	M	03	
06	SUS	Cir. Plast.	18.11.03	M	15	13:00
07	SUS	Emerg.	13.11.03	M	03	11:50
08	SUS	P.S.	30.12.03	M	03	11:00
09	SUS	Emerg.	05.12.03	M	05	09:55
10	SUS		10.12.03	M	10	10:00
11	PART.		21.10.03	M	60	
12	SUS	Ortopedia	14.08.03	M	02	13:15
13	SUS	Acomp.	07.07.03	M	02	

14	SUS		30.07.03	M	10	
15	SUS		12.06.03			
16	PART.		10.06.03	M	30	10:39
17	SUS	Emerg.	18.05.03	M	02	21:00
18	SUS		05.05.03	M	05	
19	SUS		28.04.03	M	05	
20	SUS		17.03.03	M	07	17:00
21	PART.		17.03.03	M	07	17:00
22	PART.		17.03.03	M	07	17:00
23	SUS		31.01.03	M	07	
24	SUS		14.02.03	M	02	
25	SUS	P.S.	20.02.03	M	04	15:40
26	SUS		24.02.03	M	02	10:00
27	SUS		20.01.03	M	15	
28	SUS		06.01.03	M	02	19:00
29	SUS		03.01.03	M	15	
30	SUS	Ortopedia	26.01.03	M	05	17:00
31	SUS	Emerg.	11.07.03	M	05	18:00
32	SUS	Ortopedia	28.01.03	M	07	09:00
33	SUS	Ortopedia	27.11.03	M	01	
34	SUS		24.11.03	M	01	
35	SUS	P.S.	10.11.03	M	01	07:40
36	SUS		06.11.03	M	01	13:00
37	SUS	Dor CHD	03.10.03	M	01	
38	SUS		28.11.03	M	01	
39	SUS	Aten. Odont.	10.10.03	M	01	
40	SUS		08.10.03	M	01	16:51
41	SUS	Ambulatorio	06.10.03	M	01	
42	SUS		03.10.03	M	01	09:30
43	SUS	Exames	09.10.03	M	01	14:30
44	PART.	Cons. Méd.	21.10.03	M		
45	PART.	Lombalgia	25.09.03	M	01	
46	SUS		22.09.03	M	01	15:52
47	SUS		11.08.03	M	01	
48	SUS		07.07.03	M	01	06:30
49	SUS		15.07.03	M	01	08:00
50	PART.	Exames	21.07.03	M	01	12:00
51	SUS		11.06.03	M	01	
52	SUS	Emerg.	13.06.03	M	01	
53	SUS		12.06.03	M	01	
54	PART.	Cons. Médica	09.06.03	M	01	10:15
55	SUS		16.05.03	M	01	
56	SUS		25.04.03	M	01	
57	SUS		17.03.03	M	01	17:00
58	SUS		20.02.03	M	01	
59	SUS	Acomp.	11.02.03	M	01	09:00
60	SUS	Cons. Médica	13.02.03	M	01	
61	SUS		30.01.03	M	01	
62	SUS		02.01.03	M	01	08:45
63	SUS	Aplic. Injeção	09.01.03	M	01	07:00
64	SUS	Atend. Odont.	23.01.03	M	01	12:00
65	PART.		13.01.03	M		
66	PART.		11.11.03	M	01	
67	SUS		03.01.03	M	01	10:00
68	SUS	Trat. Odont.	21.03.03	M	01	

## **ANEXOS**

## ANEXO A – ORDEM DE SERVIÇO

### ORDEM DE SERVIÇO – DECLARAÇÃO DE CIENTE

**Grupo Operacional**  
**Eletricista/Montador/Ajudante de Montador/Auxiliar de Montador**

Nome:  
 Setor de Trabalho:  
 Cargo/Função:

#### Riscos Ocupacionais Envolvidos

Físico (iluminação deficiente, ruído, radiação solar e umidade)

Químico (Agentes Químicos)

Biológicos (Agentes biológicos e animais peçonhentos)

Ergonômico (Postura incorreta e estresse emocional)

Acidente (Eletricidade, incêndio, queda de altura e perfuração e/ou cortes e perfuração e queda de objetos, equipamentos e ferramentas defeituosas, acidentes de trânsito)

*Em atendimento aos dispostos na NR-1, item 1.7.b da Portaria 3214/78 e do Artigo 157 (item II) da CLT, fica o Sr.(a) empregado ciente que durante toda sua jornada de trabalho e de acordo com o trabalho a ser executado, deverá utilizar de forma adequada os Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva fornecidos pela empresa e vigentes na legislação nacional, quais sejam:*

1. Cumprir todos os itens previstos nesta Ordem de Serviço;
2. Seguir obrigatoriamente todas as normas de Segurança e Saúde do Trabalho existentes na empresa e expedidas por esta em consonância com a legislação nacional;
3. Utilizar todos os EPI's e EPC's fornecidos pela empresa, que são distribuídos de forma gratuita, em bom estado de conservação e seguindo-se todos os parâmetros técnicos previstos na NR-06. A deliberada destruição e/ou inutilização do EPI ou EPC por parte do empregado implicará a este o pagamento do valor do equipamento a empresa;
4. Realizar todos os exames ocupacionais fornecidos pela empresa, de acordo com a NR-7;
5. Participar das reuniões da CIPA e ter acesso aos programas de saúde e segurança do trabalho auxiliando no incremento dos mesmos;
6. Evite correr, procure andar, salvo em situações especiais;
7. Não remova a proteção de máquinas e equipamentos;
8. Seguir todas as leis de trânsito e praticar a direção defensiva;
9. Em caso de danificação do EPI, comunicar ao superior para que seja trocado imediatamente;
10. É expressamente proibido realizar qualquer manutenção elétrica ou mecânica em máquinas, equipamentos e rede elétrica em geral. Avise seu superior se houver qualquer problema. Os trabalhos só devem ser realizados por pessoal legalmente habilitado;
11. Utiliza a força das pernas e dos braços e nunca force a coluna;
12. Mantenha a ordem, a arrumação e a limpeza nos locais de trabalho;
13. Seguir as normas de prevenção de incêndios e mantenha os extintores livres e aptos para o uso;
14. Qualquer sugestão ou irregularidade, comunicar ao seu superior ou CIPA;
15. Comunicar ao seu superior imediatamente qualquer acidente de trabalho ou outros imprevistos na legislação previdenciária, para que a empresa emita a Comunicação de Acidente de Trabalho;
16. É proibido utilizar qualquer tipo de droga lícita ou ilícita durante o trabalho. Nunca se apresente ao trabalho sob efeito de qualquer droga.
17. Zelar pela limpeza dos banheiros, vestiários, armários e dependências da empresa;
18. Não brincar e distrair no trabalho;
19. Utilizar botina e bota de segurança em trabalhos onde existam riscos de cortes, abrasões, perfurações, choque elétrico, dias de chuva, locais úmidos e superfícies cortantes;
20. Proteção para os ouvidos ao operar máquinas e equipamentos que possuam ruídos intensos;
21. Utilizar uniforme e crachá durante toda a jornada de trabalho para a identificação da empresa perante os fiscais no canteiro de obras;
22. Fazer uso de viseira quando existirem riscos de impactos de partículas volantes ou outros riscos de origem mecânica e/ou química;
23. Usar o capacete de segurança durante toda a jornada de trabalho, para evitar queda de objetos sobre o corpo, impactos, perfurações, batidas contra, penetrações, choque elétrico e queimaduras diversas;
24. Utilizar luvas de raspa e/ou de pelica no manuseio de objetos e ferramentas com pontas de arestas cortantes ou ásperas ou em qualquer outra atividade que tiver risco de cortes, abrasões e perfurações;
25. Usar as luvas de borracha de alta ou de baixa tensão para atividades com risco de choque elétrico;
26. Usar óculos de segurança em trabalhos que possam causar ferimentos nos olhos, originados de partículas volantes ou respingos de produtos químicos;
27. Utilizar cinto de segurança nos trabalhos em altura superior a dois metros onde haja risco de queda ao solo;
28. Antes de começar qualquer atividade operação, sempre verifique seus EPI's e o local de trabalho para saber se está tudo em ordem;
29. Deve-se respeitar todas as sinalizações e placas de advertência nos locais de trabalho;
30. É proibido o uso de objetos de acordo, especialmente os metálicos;
31. É proibido usar cabelos soltos e qualquer aparelho de som portátil;

32. É proibido atravessar fios elétricos, mangueiras e outros, suspensos sobre ruas ou passagens e somente colocados a uma altura que não interfira a passagem de veículos e pessoas. Na impossibilidade deve-se resguarda-los contra danos;
33. Nunca deixar pregos com pontas em madeiras;
34. Deve-se desligar e travar com cadeado de segurança as fontes de energia e colocar aviso de segurança, para qualquer trabalho em instalações elétricas;
35. Sempre fechar ou sinalizar buracos ou escavações no solo afim de evitar a queda accidental de pessoas ou objetos;
36. Umidificar o piso de trabalho de quebra ou corte, evitando-se molhar as partes energizadas;
37. Respeitar as distâncias mínimas para trabalhar com redes elétricas (Consultar o Engenheiro da Obra);
38. Nunca deixar que ferramentas manuais, objetos sejam abandonados sobre passagens, escadas, andaimes e outros locais de trabalho ou de circulação;
39. Os responsáveis e os funcionários deverão em caráter permanente realizar inspeções em talhas, cabos, estropes, roldanas, ganchos, ou seja, todas as ferramentas para içamento e suspensão de cargos;
40. Os empregados que fazem uso de veículos automotores para realizarem os serviços determinados pela empresa devem estar legalmente habilitados pelo órgão nacional em matéria de trânsito e respeitar na totalidade todas as leis de trânsito, bem como, aplicando os preceitos da direção defensiva;
41. Nos trabalhos em locais (campo) que tenha a produção excessiva de ruídos, deve-se fazer o uso dos protetores auriculares, a fim de se evitar a perda auditiva.

O descumprimento desta ORDEM DE SERVIÇO importará em ATO FALTOSO do empregado, com a aplicação de penalidades, que critério da empresa, poderão variar de advertência por escrito, até a rescisão do CONTRATO DE TRABALHO POR JUSTA CAUSA, independentemente de outras medidas de ordem jurídica aplicáveis com base no Artigo 158 da CLT e item, 1.8 e 1.8.1 da-01 (Portaria TEM 3.214/78).

O (A) empregado(a) declara através da sua assinatura abaixo que recebeu cópia da presente Ordem de Serviço, que ficará em seu poder, passando original a fazer parte integrante de seu contrato de trabalho pra fins previstos em Lei.

Assinatura:

Data:

#### ORDEM DE SERVIÇO – DECLARAÇÃO DE CIENTE

##### Grupo Administrativo Operacional

**Engenheiro Civil/Engenheiro Eletricista/Chefe de Divisão/Eletrotécnico/Supervisor de campo/ Encarregado de Campo**

Nome:

Setor de Trabalho:

Cargo/Função:

##### Riscos Ocupacionais Envolvidos

Físico (iluminação deficiente, ruído, radiação solar e umidade)

Químico (Agentes Químicos)

Biológicos (Agentes biológicos e animais peçonhentos)

Ergonômico (Postura incorreta e estresse emocional)

Acidente (Eletricidade, incêndio, queda de altura e perfuração e/ou cortes e perfuração e queda de objetos, equipamentos e ferramentas defeituosas, acidentes de trânsito)

*Em atendimento aos dispostos na NR-1, item 1.7.b da Portaria 3214/78 e do Artigo 157 (item II) da CLT, fica o Sr.(a) empregado ciente que durante toda sua jornada de trabalho e de acordo com o trabalho a ser executado, deverá utilizar de forma adequada os Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva fornecidos pela empresa e vigentes na legislação nacional, quais sejam:*

01. Cumprir todos os itens previstos nesta Ordem de Serviço;
02. Seguir obrigatoriamente todas as normas de Segurança e Saúde do Trabalho existentes na empresa e expedidas por esta em consonância com a legislação nacional;
03. Utilizar todos os EPI's e EPC's fornecidos pela empresa, que são distribuídos de forma gratuita, em bom estado de conservação e seguindo-se todos os parâmetros técnicos previstos na NR-06. A deliberada destruição e/ou inutilização do EPI ou EPC por parte do empregado implicará a este o pagamento do valor do equipamento a empresa;
04. Realizar todos os exames ocupacionais fornecidos pela empresa, de acordo com a NR-7;
05. Participar das reuniões da CIPA e ter acesso aos programas de saúde e segurança do trabalho auxiliando no incremento dos mesmos;
06. Evite correr, procure andar, salvo em situações especiais;
07. Não remova a proteção de máquinas e equipamentos;
08. Seguir todas as leis de trânsito e praticar a direção defensiva;
09. Em caso de danificação do EPI, comunicar ao superior para que seja trocado imediatamente;
10. É expressamente proibido realizar qualquer manutenção elétrica ou mecânica em máquinas, equipamentos e rede elétrica em geral. Avise seu superior se houver qualquer problema. Os trabalhos só devem ser realizados por pessoal legalmente habilitado;
11. Utilize a força das pernas e dos braços e nuca force a coluna;
12. Mantenha a ordem, a arrumação e a limpeza nos locais de trabalho;
13. Seguir as normas de prevenção de incêndios e mantenha os extintores livres e aptos para o uso;
14. Qualquer sugestão ou irregularidade, comunicar ao seu superior ou CIPA;
15. Comunicar ao seu superior imediatamente qualquer acidente de trabalho ou outros imprevistos na legislação previdenciária, para que a empresa emita a Comunicação de Acidente de Trabalho;

16. É proibido utilizar qualquer tipo de droga lícita ou ilícita durante o trabalho. Nunca se apresente ao trabalho sob efeito de qualquer droga.
17. Zelar pela limpeza dos banheiros, vestiários, armários e dependências da empresa;
18. Não brincar e distrair no trabalho;
19. Utilizar botina e bota de segurança em trabalhos onde existam riscos de cortes, abrasões, perfurações, choque elétrico, dias de chuva, locais úmidos e superfícies cortantes;
20. Proteção para os ouvidos ao operar máquinas e equipamentos que possuam ruídos intensos;
21. Utilizar uniforme e crachá durante toda a jornada de trabalho para a identificação da empresa perante os fiscais no canteiro de obras;
22. Fazer uso de viseira quando existirem riscos de impactos de partículas volantes ou outros riscos de origem mecânica e/ou química;
23. Usar o capacete de segurança durante toda a jornada de trabalho, para evitar queda de objetos sobre o corpo, impactos, perfurações, batidas contra, penetrações, choque elétrico e queimaduras diversas;
24. Utilizar luvas de raspa e/ou de pelica no manuseio de objetos e ferramentas com pontas de arestas cortantes ou ásperas ou em qualquer outra atividade que tiver risco de cortes, abrasões e perfurações;
25. Usar as luvas de borracha de alta ou de baixa tensão para atividades com risco de choque elétrico;
26. Usar óculos de segurança em trabalhos que possam causar ferimentos nos olhos, originados de partículas volantes ou respingos de produtos químicos;
27. Utilizar cinto de segurança nos trabalhos em altura superior a dois metros onde haja risco de queda ao solo;
28. Antes de começar qualquer atividade operação, sempre verifique seus EPI's e o local de trabalho para saber se está tudo em ordem;
29. Deve-se respeitar todas as sinalizações e placas de advertência nos locais de trabalho;
30. É proibido o uso de objetos de acordo, especialmente os metálicos;
31. É proibido usar cabelos soltos e qualquer aparelho de som portátil;
32. É proibido atravessar fios elétricos, mangueiras e outros, suspensos sobre ruas ou passagens e somente colocados a uma altura que não interfira a passagem de veículos e pessoas. Na impossibilidade deve-se resguarda-los contra danos;
33. Nunca deixar pregos com pontas em madeiras;
34. Deve-se desligar e travar com cadeado de segurança as fontes de energia e colocar aviso de segurança, para qualquer trabalho em instalações elétricas;
35. Sempre fechar ou sinalizar buracos ou escavações no solo afim de evitar a queda acidental de pessoas ou objetos;
36. Umidificar o piso de trabalho de quebra ou corte, evitando-se molhar as partes energizadas;
37. Respeitar as distâncias mínimas para trabalhar com redes elétricas (Consultar o Engenheiro da Obra);
38. Nunca deixar que ferramentas manuais, objetos sejam abandonados sobre passagens, escadas, andaimes e outros locais de trabalho ou de circulação;
39. Os responsáveis e os funcionários deverão em caráter permanente realizar inspeções em talhas, cabos, estropes, roldanas, ganchos, ou seja, todas as ferramentas para içamento e suspensão de cargas;

*O descumprimento desta ORDEM DE SERVIÇO importará em ATO FALTOSO do empregado, com a aplicação de penalidades, que critério da empresa, poderão variar de advertência por escrito, até a rescisão do CONTRATO DE TRABALHO POR JUSTA CAUSA, independentemente de outras medidas de ordem jurídica aplicáveis com base no Artigo 158 da CLT e item, 1.8 e 1.8.1 da-01 (Portaria TEM 3.214/78).*

O (A) empregado(a) declara através da sua assinatura abaixo que recebeu cópia da presente Ordem de Serviço, que ficará em seu poder, passando original a fazer parte integrante de seu contrato de trabalho pra fins previstos em Lei.

Assinatura:

Data:

#### ORDEM DE SERVIÇO – DECLARAÇÃO DE CIENTE

##### **Grupo Operacional Auxiliar de Serviços Gerais**

Nome:

Setor de Trabalho:

Cargo/Função:

##### **Riscos Ocupacionais Envolvidos**

Físico (umidade)

Químico (Manipulação de produtos químicos diversos, vapores irritantes e poeiras)

Biológicos (Contato com agentes biológicos diversos)

Ergonômico (Postura inadequada)

Acidente (Contato acidental com eletricidade e com produtos químicos diversos)

*Em atendimento aos dispostos na NR-1, item 1.7.b da Portaria 3214/78 e do Artigo 157 (item II) da CLT, fica o Sr.(a) empregado cliente que durante toda sua jornada de trabalho e de acordo com o trabalho a ser executado, deverá utilizar de forma adequada os Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva fornecidos pela empresa e vigentes na legislação nacional, quais sejam:*

01. Cumprir todos os itens previstos nesta Ordem de Serviço;
02. Seguir obrigatoriamente todas as normas de Segurança e Saúde do Trabalho existentes na empresa e expedidas por esta em consonância com a legislação nacional;
03. Utilizar todos os EPI's e EPC's fornecidos pela empresa, que são distribuídos de forma gratuita, em bom estado de conservação e seguindo-se todos os parâmetros técnicos previstos na NR-06. A deliberada destruição e/ou



inutilização do EPI ou EPC por parte do empregado implicará a este o pagamento do valor do equipamento a empresa;

04. Realizar todos os exames ocupacionais fornecidos pela empresa, de acordo com a NR-7;
05. Participar das reuniões da CIPA e ter acesso aos programas de saúde e segurança do trabalho auxiliando no incremento dos mesmos;
06. Evite correr, procure andar, salvo em situações especiais;
07. Não remova a proteção de máquinas e equipamentos;
08. Em caso de danificação do EPI, comunicar ao superior para que seja trocado imediatamente;
09. Os empregados que fazem uso de veículos automotores para realizarem os serviços determinados pela empresa devem estar legalmente habilitados pelo órgão nacional em matéria de trânsito e respeitar na totalidade todas as leis de trânsito, bem como, aplicando os preceitos da direção defensiva;
10. Desligar o celular antes de entrar num posto de gasolina para abastecer;
11. É expressamente proibido realizar qualquer manutenção elétrica ou mecânica em máquinas, equipamentos e rede elétrica em geral. Avise seu superior se houver qualquer problema. Os trabalhos só devem ser realizados por pessoal legalmente habilitado;
12. Utilize a força das pernas e dos braços e nunca force a coluna;
13. Mantenha a ordem, a arrumação e a limpeza nos locais de trabalho;
14. Seguir as normas de prevenção de incêndios e mantenha os extintores livres e aptos para o uso;
15. Qualquer sugestão ou irregularidade, comunicar ao seu superior ou CIPA;
16. Comunicar ao seu superior e ao SESMT imediatamente qualquer acidente de trabalho ou outros imprevistos na legislação previdenciária, para que a empresa emita a Comunicação de Acidente de Trabalho;
17. É proibido utilizar qualquer tipo de droga lícita ou ilícita durante o trabalho. Nunca se apresente ao trabalho sob efeito de qualquer droga.
18. Zelar pela limpeza dos banheiros, vestiários, armários e dependências da empresa;
19. Não brincar e distrair no trabalho;
20. Não misturar produtos químicos, diluir na proporção recomendada pelo fabricante, ler as instruções de uso, evitar o contato direto com os produtos e trabalhar em locais arejados;
21. Nunca trabalhar com equipamentos em locais onde tenha água, para evitar choques (desligar tudo), ter cuidado ao manipular os produtos;
22. Para a limpeza das máquinas, desligar sempre da tomada, evitando assim, choques elétricos.

*O descumprimento desta ORDEM DE SERVIÇO importará em ATO FALTOSO do empregado, com a aplicação de penalidades, que critério da empresa, poderão variar de advertência por escrito, até a rescisão do CONTRATO DE TRABALHO POR JUSTA CAUSA, independentemente de outras medidas de ordem jurídica aplicáveis com base no Artigo 158 da CLT e item, 1.8 e 1.8.1 da-01 (Portaria TEM 3.214/78).*

O (A) empregado(a) declara através da sua assinatura abaixo que recebeu cópia da presente Ordem de Serviço, que ficará em seu poder, passando original a fazer parte integrante de seu contrato de trabalho para fins previstos em Lei.

Assinatura:

Data:

#### ORDEM DE SERVIÇO – DECLARAÇÃO DE CIENTE

##### Grupo Administrativo

**Diretor/Gerente/Auxiliar Administrativo/Auxiliar de Escritório/Recepcionista**

Nome:

Setor de Trabalho:

Cargo/Função:

##### Riscos Ocupacionais Envolvidos

Ergonômico (Postura incorreta e estresse emocional)

Acidente (Choques elétrico e acidente de trânsito)

*Em atendimento aos dispostos na NR-1, item 1.7.b da Portaria 3214/78 e do Artigo 157 (item II) da CLT, fica o Sr.(a) empregado ciente que durante toda sua jornada de trabalho e de acordo com o trabalho a ser executado, deverá utilizar de forma adequada os Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva fornecidos pela empresa e vigentes na legislação nacional, quais sejam:*

01. Cumprir todos os itens previstos nesta Ordem de Serviço;
02. Seguir obrigatoriamente todas as normas de Segurança e Saúde do Trabalho existentes na empresa e expedidas por esta em consonância com a legislação nacional;
03. Utilizar todos os EPI's e EPC's fornecidos pela empresa, que são distribuídos de forma gratuita, em bom estado de conservação e seguindo-se todos os parâmetros técnicos previstos na NR-06. A deliberada destruição e/ou inutilização do EPI ou EPC por parte do empregado implicará a este o pagamento do valor do equipamento a empresa;
04. Realizar todos os exames ocupacionais fornecidos pela empresa, de acordo com a NR-7;
05. Participar das reuniões da CIPA e ter acesso aos programas de saúde e segurança do trabalho auxiliando no incremento dos mesmos;
06. Evite correr, procure andar, salvo em situações especiais;
07. Não remova a proteção de máquinas e equipamentos;
08. Em caso de danificação do EPI, comunicar ao superior para que seja trocado imediatamente;
09. Os empregados que fazem uso de veículos automotores para realizarem os serviços determinados pela empresa devem estar legalmente habilitados pelo órgão nacional em matéria de trânsito e respeitar na totalidade todas as leis de trânsito, bem como, aplicando os preceitos da direção defensiva;

10. É expressamente proibido realizar qualquer manutenção elétrica ou mecânica em máquinas, equipamentos e rede elétrica em geral. Avise seu superior se houver qualquer problema. Os trabalhos só devem ser realizados por pessoal legalmente habilitado;
11. Manter a postura no escritório, praticar exercícios laborais, evitando futuros problemas na coluna e tendões;
12. Mantenha a ordem, a arrumação e a limpeza nos locais de trabalho;
13. Seguir as normas de prevenção de incêndios e mantenha os extintores livres e aptos para o uso;
14. Qualquer sugestão ou irregularidade, comunicar ao seu superior ou CIPA;
15. Comunicar ao seu superior e ao SESMT imediatamente qualquer acidente de trabalho ou outros imprevistos na legislação previdenciária, para que a empresa emita a Comunicação de Acidente de Trabalho;
16. É proibido utilizar qualquer tipo de droga lícita ou ilícita durante o trabalho. Nunca se apresente ao trabalho sob efeito de qualquer droga.
17. Zelar pela limpeza dos banheiros, vestiários, armários e dependências da empresa;
18. Não brincar e distrair no trabalho;
19. Quando for realizar a troca de toner da máquina fotocopadora, desligue o aparelho da energia elétrica e proceda a troca do produto fazendo uso de proteção com luvas nitrílicas e trabalhando com o local bem ventilado.

*O descumprimento desta ORDEM DE SERVIÇO importará em ATO FALTOSO do empregado, com a aplicação de penalidades, que critério da empresa, poderão variar de advertência por escrito, até a rescisão do CONTRATO DE TRABALHO POR JUSTA CAUSA, independentemente de outras medidas de ordem jurídica aplicáveis com base no Artigo 158 da CLT e item, 1.8 e 1.8.1 da-01 (Portaria TEM 3.214/78).*

O (A) empregado(a) declara através da sua assinatura abaixo que recebeu cópia da presente Ordem de Serviço, que ficará em seu poder, passando original a fazer parte integrante de seu contrato de trabalho pra fins previstos em Lei.

Assinatura:

Data:

#### ORDEM DE SERVIÇO – DECLARAÇÃO DE CIENTE

##### **Grupo Operacional**

##### **Motorista**

Nome:

Setor de Trabalho:

Cargo/Função:

##### **Riscos Ocupacionais Envolvidos**

Físico (Ruído, vibração, radiação solar)

Químico (Poeiras e Gases)

Biológicos (Agentes biológicos e animais peçonhentos)

Ergonômico (Postura incorreta e trabalho estático)

Acidente (Eletricidade, acidentes de trânsito e queda de objetos)

*Em atendimento aos dispostos na NR-1, item 1.7.b da Portaria 3214/78 e do Artigo 157 (item II) da CLT, fica o Sr.(a) empregado ciente que durante toda sua jornada de trabalho e de acordo com o trabalho a ser executado, deverá utilizar de forma adequada os Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva fornecidos pela empresa e vigentes na legislação nacional, quais sejam:*

01. Cumprir todos os itens previstos nesta Ordem de Serviço;
02. Seguir obrigatoriamente todas as normas de Segurança e Saúde do Trabalho existentes na empresa e expedidas por esta em consonância com a legislação nacional;
03. Utilizar todos os EPI's e EPC's fornecidos pela empresa, que são distribuídos de forma gratuita, em bom estado de conservação e seguindo-se todos os parâmetros técnicos previstos na NR-06. A deliberada destruição e/ou inutilização do EPI ou EPC por parte do empregado implicará a este o pagamento do valor do equipamento a empresa;
04. Realizar todos os exames ocupacionais fornecidos pela empresa, de acordo com a NR-7;
05. Participar das reuniões da CIPA e ter acesso aos programas de saúde e segurança do trabalho auxiliando no incremento dos mesmos;
06. Evite correr, procure andar, salvo em situações especiais;
07. Não remova a proteção de máquinas e equipamentos;
08. Seguir todas as leis de trânsito e praticar a direção defensiva;
09. Em caso de danificação do EPI, comunicar ao superior para que seja trocado imediatamente;
10. É expressamente proibido realizar qualquer manutenção elétrica ou mecânica em máquinas, equipamentos e rede elétrica em geral. Avise seu superior se houver qualquer problema. Os trabalhos só devem ser realizados por pessoal legalmente habilitado;
11. Utiliza a força das pernas e dos braços e nuca force a coluna;
12. Mantenha a ordem, a arrumação e a limpeza nos locais de trabalho;
13. Seguir as normas de prevenção de incêndios e mantenha os extintores livres e aptos para o uso;
14. Qualquer sugestão ou irregularidade, comunicar ao seu superior ou CIPA;
15. Comunicar ao seu superior imediatamente qualquer acidente de trabalho ou outros imprevistos na legislação previdenciária, para que a empresa emita a Comunicação de Acidente de Trabalho;
16. É proibido utilizar qualquer tipo de droga lícita ou ilícita durante o trabalho. Nunca se apresente ao trabalho sob efeito de qualquer droga.
17. Zelar pela limpeza dos banheiros, vestiários, armários e dependências da empresa;
18. Não brincar e distrair no trabalho;
19. Usar cinto de segurança e exigir que os caroneiros também utilizem;

20. Antes de sair, manobrar o veículo para verificar as condições básicas necessárias, tais como: nível de combustível no tanque, condições dos pneus, faróis, luzes de direção, pisca alerta, triângulo de sinalização, macaco, estepe, freio, pára-brisa;
21. Abastecer o veículo com motor desligado;
22. Ao parar ou estacionar o veículo, fazê-lo sempre em local seguro e permitido pelas normas de trânsito;
23. Cumprir a escala de revisão do veículo de acordo com as normas estabelecidas;
24. Manter o veículo limpo;
25. Saber manusear corretamente o extintor de incêndio;
26. Manter o veículo estacionado com a marcha sempre engatada, o freio de mão acionado e com calços colocados no rodado traseiro do veículo, para evitar seu deslocamento acidental;
27. Nunca utilizar aparelhos celulares ou outros que tirem a atenção durante a condução do veículo nas vias de circulação;
28. O motorista deve estar legalmente habilitado, cumprindo sempre a legislação oficial de trânsito, no qual deve ter conhecimento, e sempre praticando direção defensiva nas vias de circulação;
29. Subir e descer da cabine usando as escadas com um pé de cada vez, nunca se atirando desta.

O descumprimento desta ORDEM DE SERVIÇO importará em ATO FALTOSO do empregado, com a aplicação de penalidades, que critério da empresa, poderão variar de advertência por escrito, até a rescisão do CONTRATO DE TRABALHO POR JUSTA CAUSA, independentemente de outras medidas de ordem jurídica aplicáveis com base no Artigo 158 da CLT e item, 1.8 e 1.8.1 da-01 (Portaria TEM 3.214/78).

O (A) empregado(a) declara através da sua assinatura abaixo que recebeu cópia da presente Ordem de Serviço, que ficará em seu poder, passando original a fazer parte integrante de seu contrato de trabalho pra fins previstos em Lei.

*Assinatura:*

*Data:*

## ANEXO B – ENTREVISTAS

### Entrevista de Desligamento do Funcionário

1. Qual o motivo pelo qual está se desligando da empresa?
2. Na sua opinião, o que deve ser mudado na empresa?
3. Quais os benefícios que você acha necessário implantar a curto prazo?
4. O que você acha que deveria deixar de existir na empresa?
5. O que a empresa está fazendo/implantando que refletiu em melhorias para os funcionários, na sua opinião?

### Entrevista com o Funcionário

1. O que você acha que deve ser melhorado na empresa?
2. Você acha que o tempo de ascensão de um cargo para outro melhor é definido em tempo adequado, como você vê a maneira com que a empresa gerencia a oportunidade de progresso?
3. Como você vê a maneira como a política de salários é definida pela empresa?
4. E quanto ao salário. Você acha que é compatível com o que oferece o mercado?
5. Você acha que a valorização através do aumento de salário se dá em tempo hábil, esperado pelo funcionário?
6. O estilo gerencial causa algum tipo de problema?
7. Como você se relaciona com o seu superior?
8. O que você sugere para a melhoria da empresa de modo geral?

### Entrevista com Gerentes

1. Em quanto tempo de empresa o funcionário é reconhecido, em termos de salário trabalho executado?
2. Quais os critérios considerados pela empresa para saber se o funcionário está apto ou não para receber aumento de salário, melhor oportunidade de progresso na empresa?
3. Quais os critérios utilizados pela empresa para reconhecimento e ascensão de cargos e salários para o funcionário?
4. A empresa oferece um plano de cargos e salários? Se não, a empresa pretende implantar um plano desses?
5. A empresa mede a satisfação dos funcionários de alguma forma?
6. O que a empresa tem feito para satisfazer os funcionários e incentivarem a empregabilidade na empresa?
7. Quais as metas de recursos humanos da empresa?